

A GESTÃO DE RISCOS NA AMÉRICA LATINA

EVOLUÇÃO, TENDÊNCIAS E OPORTUNIDADES

PREPARAÇÃO PARA CRISES, CONTINUIDADE DO NEGÓCIO E RISCO CIBERNÉTICO





ÍNDICE

- 01 Prefácio
- 02 Resumo Executivo
- 03 Informações Demográficas
- 04 Evolução da Gestão de Riscos
- 05 Gestão de Crises
- 06 Continuidade do Negócio
- 07 Risco Cibernético
- 08 Recomendações

PREFÁCIO

O conceito tradicional da gestão de riscos empresariais transcendeu os limites que o consideravam apenas um elemento importante das boas práticas de governança corporativa. A gestão de riscos evoluiu para converter-se em uma ferramenta essencial de competitividade, sustentabilidade e resiliência empresarial, resultando em expectativas cada vez maiores por parte das organizações modernas, seus diretores e conselho. Neste sentido, a alta administração das organizações começou a elevar a gestão de riscos a um nível estratégico, com a qual espera receber uma injeção de dinamismo, flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças por meio da interação entre a gestão de riscos e o planejamento estratégico.

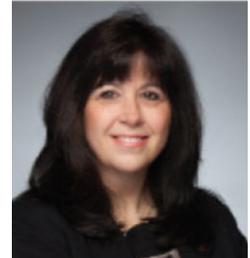
Por outro lado, os gestores de risco atuais enfrentam um mundo mais complexo, mais interligado e com fluxos de informação consideráveis, que representam desafios importantes para fazer com que a gestão de riscos se mantenha atualizada e crie valor para as organizações. Este cenário leva os interlocutores da gestão de riscos a se questionarem quanto à forma como esta pode proporcionar à sua organização a capacidade de absorver choques e impactos profundos, sem perder a capacidade de cumprir sua missão e de reinventar dinamicamente os modelos de negócio e estratégias à medida que as circunstâncias se alteram.

A alta administração das organizações está cada vez mais exigente quanto ao valor que a gestão de riscos deve gerar, não focando apenas na manutenção dos padrões de cumprimento de regulamentação e conservação ou redução dos níveis de exposição perante riscos estratégicos, financeiros e operacionais. Pelo contrário, hoje em dia, o alcance da gestão de riscos é ampliado para a utilização no processo de tomada de decisões de acordo com o apetite de risco definido. Elementos como a Gestão da Continuidade do Negócio, a Gestão de Crises e a Gestão do Risco Cibernético são fundamentais na gestão de riscos, sem os quais seria muito difícil para as organizações proteger a reputação, rentabilidade, pessoas, ativos e até mesmo sua presença no mercado.

Pelo segundo ano consecutivo, a Marsh Risk Consulting, empresa do grupo Marsh & McLennan Companies, em associação com o RIMS, The Risk and Insurance Management Society, efetuou este estudo com o objetivo de medir a evolução da gestão de riscos no ambiente empresarial latino-americano, permitindo que as diferentes organizações da região comparem seus níveis de desenvolvimento com os de empresas de diferentes países, setores e com os de outras empresas de seu mesmo segmento. Este estudo procura partilhar informações valiosas para os interlocutores da gestão de riscos dentro das empresas na região, tais como: Conselhos de Administração, Presidentes, Vice-Presidentes, Chief Financial Officers (CFOs), Chief Risk Officers (CROs), Gerentes de Riscos, Controllers e outros colaboradores que têm incluídas em suas responsabilidades a liderança da gestão de riscos e que estão empenhados no aprimoramento contínuo. Adicionalmente, este estudo destaca os desafios que a gestão de riscos enfrenta nas organizações latino-americanas e as eventuais lacunas em que se deveria focar para aproximar-se das melhores práticas.

Esperamos que encontre neste 2º Benchmark de Gestão de Riscos na América Latina uma ferramenta útil para abrir espaços de debate sobre a evolução e próximos passos na gestão de riscos de sua organização.

Finalmente, o convidamos a entrar em contato com nossos consultores para que possam responder a qualquer pergunta ou dúvida sobre este estudo.



JULIE C. PEMBERTON
PRESIDENTE DA RIMS
2016



RODRIGO FAJARDO
LÍDER MRC
LATIN AMERICA

RESUMO EXECUTIVO

Será apresentado a seguir um resumo executivo dos resultados do 2º Benchmark de Gestão de Riscos na América Latina, que tem como base as respostas de 330 pesquisas efetuadas através de um questionário entre maio e julho de 2016, que contou com a participação de mais de 10 países da região e 10 setores econômicos.

EVOLUÇÃO

Foi possível evidenciar no estudo uma tendência positiva de fatores que apoiam a sustentabilidade e a evolução da gestão de riscos na região. Alguns destes elementos podem ser observados conforme abaixo:

- Maior número de organizações iniciou o desenvolvimento da gestão de riscos empresarial, evidenciado por meio da diminuição das proporções na categoria “Não desenvolvido” e em um aumento das categorias de maior desenvolvimento e implementação.
- Maior formalização da gestão de riscos, suas políticas, processos e papéis e responsabilidades, evidenciada no aumento da implementação do manual de gestão de riscos (52% em 2016 vs. 36% em 2015).
- Maior utilização de métodos semi-quantitativos para a etapa de análise de riscos, que está orientada para uma estimativa mais apurada da probabilidade e impacto dos mesmos. Como resultado, obtêm-se informações mais precisas para a tomada de decisões.
- Maior utilização de indicadores de riscos (KRIs) no monitoramento

e revisão de riscos, tornando esta etapa mais rastreável e mensurável.

- Maior interação entre a gestão de riscos e o planejamento e gestão estratégica, dado que o somatório das duas primeiras qualificações é maior neste ano do que no ano anterior (64% em 2016 vs. 59% em 2015). Além disso, 55% das organizações têm um mapa de riscos estratégicos, valor que aumentou se comparado ao valor obtido na medição do ano passado (51%), podendo estar vinculado à relevância que foi atribuída à relação da gestão de riscos como elemento de competitividade e sustentabilidade, dois conceitos primordialmente estratégicos.
- Maior robustez das estruturas organizacionais no quesito gestão de riscos através de um aumento na adoção de Líderes Funcionais de Gestão de Riscos (49% em 2016 vs. 31% em 2015).

Assim como houve um desenvolvimento positivo em determinados assuntos, o estudo também evidenciou importantes fatores que podem ser melhorados. Verdadeiros desafios como:

- Fortalecer o desenvolvimento e a efetividade do passo inicial do processo de gestão de riscos, “Definição de Contexto”, onde é necessário melhorar a preparação e o entendimento dos contextos externo e interno com todos os seus elementos, além de dar ênfase à forma como estes devem ser posteriormente comunicados às partes interessadas para serem utilizados na avaliação de riscos. É de particular interesse o estudo de tendências e de riscos emergentes como parte do estabelecimento de contexto.
- Fortalecer a comunicação e interiorização dos papéis e responsabilidades em gestão de riscos, dado que a categoria



“Discordam” subiu de 11% para 20%. Este resultado tem consequências na efetividade dos mecanismos de comunicação, sua frequência e forma de chegar às audiências-alvo e na função da liderança face à assimilação da gestão de riscos como parte do dia-a-dia.

DEFINIÇÃO DO APETITE A RISCOS

Este estudo descobriu que são poucas as organizações que evoluíram em termos de entendimento completo do conceito de apetite a riscos e que, adicionalmente, têm clareza quanto aos métodos para sua estimativa e utilidade. Isto deve-se ao fato de a maioria das organizações, representadas por 46% da amostra, se encontrar imaturas quanto ao conceito de apetite a riscos, o qual ainda não teve sua utilização ampliada no processo de tomada de decisões. Só para 12% das organizações é que foram definidas políticas para

comunicarem e utilizarem o apetite a riscos previsto para a tomada de decisões nos diferentes níveis e áreas da organização.

Em consonância com as informações apresentadas, os conceitos de capacidade de retenção e de tolerância ao risco parecem estar incipientes na América Latina: apenas uma em cada cinco empresas efetuou exercícios para suas estimativas, enquanto duas em cada cinco se aventuraram (parcialmente) com estes conceitos.

Adicionalmente, no caso das empresas onde o apetite a risco foi definido e/ou calculado, as áreas que participaram em sua definição são majoritariamente compostas pela alta administração, quase um terço da amostra, seguida pela participação da área de riscos com 27% e finanças com 24%. A participação da área de estratégia ainda não é importante na definição do apetite a riscos, o que indica uma desconexão face ao conceito e/ou às implicações de se contar com um determinado apetite

a riscos para a tomada de decisões estratégicas. O apetite a riscos deve estar alinhado com a estratégia definida pela organização.

CULTURA DE GESTÃO DE RISCOS

As organizações latino-americanas ainda se encontram, de forma maioritária, em uma etapa de desenvolvimento, planejamento ou formulação da cultura de riscos (com 42% da amostra nessa categoria). No nível mais alto de evolução da cultura, onde esta foi desenvolvida, divulgada e interiorizada em todos os níveis da organização, se convertendo em parte do dia-a-dia, só se encontram 16% da amostra; seguida de quase um terço, do qual a cultura já foi desenvolvida e divulgada, mas não se conseguiu uma interiorização real da mesma. É assim que se identificam lacunas significativas a preencher perante o desenvolvimento da cultura de gestão de riscos, a qual se encontra em um estado incipiente.



GESTÃO DE CRISES

- Mais da metade das organizações (53%) definiu sinais precoces, gatilhos ou critérios de escalonamento, que poderiam discernir as situações que podem desencadear uma crise, o que indica um nível intermediário de preparação para situações de crise.
- Mais de 60% das organizações latino-americanas têm equipes de trabalho articuladas para responderem diante de uma crise.
- Uma em cada quatro empresas não tem comitê de gestão de crises, com papéis e responsabilidades definidas. Em igual proporção, este comitê já foi desenvolvido e está em operação, o que sugere a necessidade de mais formalização.
- A maioria (62%) das organizações latino-americanas definiu porta-vozes oficiais em caso de crise. No entanto, só 38% destas treinam periodicamente estas pessoas, o que pode significar que as competências necessárias a serem utilizadas em diferentes situações de crise não estão alinhadas com o que a organização espera destes profissionais.
- Uma grande parte das organizações latino-americanas (50%) adotou a boa prática de revisão e melhoria da gestão com base em lições aprendidas, apesar de ainda ser necessário que mais organizações implementem esta prática.
- Cerca de uma em cada quatro organizações latino-americanas manifesta que seu Plano de Gestão de Crises se encontra em operação; uma em cada cinco tem um plano desenvolvido, mas que ainda não se encontra em operação. Finalmente, para cerca de um terço da amostra, o plano está em desenvolvimento. Apesar destes dados, uma em cada quatro

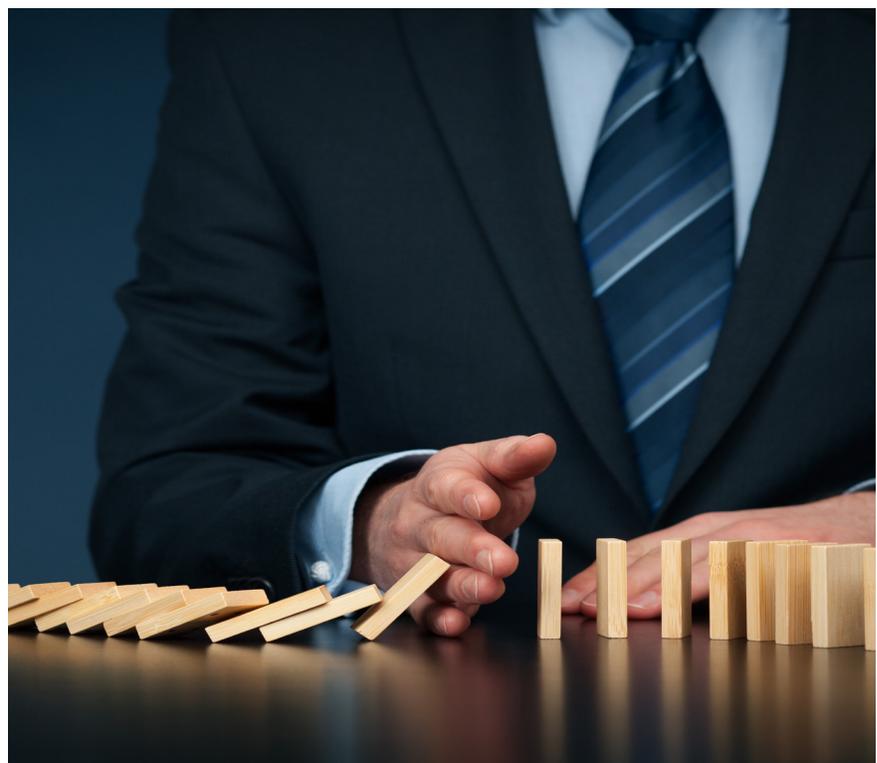
empresas latino-americanas ainda não tem um Plano de Gestão de Crises.

CONTINUIDADE DO NEGÓCIO

- 23% das empresas latino-americanas têm um Sistema de Gestão de Continuidade do Negócio em operação, onde os elementos que o compõem estão claramente definidos. Não obstante, há um grande número de organizações (33%) onde este sistema não existe.
- 48% das empresas na América Latina não têm um Plano de Continuidade do Negócio; uma em cada quatro está desenvolvendo o mesmo; 13% o desenvolveram e 13% têm o Plano de Continuidade do Negócio em operação total. O que precede significa que apenas 13% das empresas têm implementação, documentação e testes de seu Plano de Continuidade do Negócio,

situação que reflete uma lacuna significativa na resiliência das empresas da região.

- O Plano de Recuperação de Desastres ou PRD não existe em cerca de 40% dos casos e em 22% das organizações está em desenvolvimento. Só uma em cada cinco empresas tem um data center alternativo que se encontra em operação e está documentado e testado. Neste sentido, ainda existe muito espaço para melhorias das organizações da América Latina.
- Relativo à Análise de Impacto no Negócio (BIA, em inglês), mais da metade das empresas latino-americanas não a desenvolveram, 12% desenvolveram-na sem uma revisão posterior, 22% a revisam anualmente e 12% com uma periodicidade superior a um ano. É necessário que as atualizações da BIA sejam efetuadas com maior frequência para que se mantenham atualizadas as



capacidades de resposta frente à interrupções do negócio.

- A gestão da continuidade da cadeia de suprimentos é ainda incipiente na região: 53% das empresas não têm um Plano de Continuidade da Cadeia de Suprimentos. Em um quarto da amostra, este plano se encontra em desenvolvimento, em 11% está projetado e não colocado em funcionamento e só em 9% se encontra em operação total.

RISCO CIBERNÉTICO

- Existe um grau de desenvolvimento interessante da cibersegurança na América Latina, em alta consonância com a crescente relevância das ameaças cibernéticas a nível mundial: a maioria das empresas da região está desenvolvendo seu programa de cibersegurança (32%); em 12% este já foi desenvolvido, mas não colocado em funcionamento e, finalmente, um número significativo de organizações já têm seus programas de cibersegurança em operação (27%). No entanto, em uma a cada cinco organizações este programa não existe e o desafio real é a atualização frente às ameaças de um mundo em constante atividade cibernética.
- Com relação a políticas de cibersegurança e em termos organizacionais, as empresas latino-americanas estabeleceram políticas que se encontram em operação em 35% dos casos, 31% dos casos estão em desenvolvimento e 16% já foram desenvolvidas, mas ainda não colocadas em prática.
- A maioria das organizações latino-americanas gere seus incidentes de segurança cibernética de acordo com procedimentos formalizados (47%). No entanto, existe uma porcentagem significativa de 39% dos casos, nos quais estes incidentes são geridos sem consulta aos procedimentos formais e 13% onde estes não são geridos.
- Referente aos controles de cibersegurança, a maioria das empresas latino-americanas os

qualificou e classificou (39%). No entanto, em 27% dos casos os controles não foram qualificados e em 13% o passo inicial para sua identificação não foi dado. Apenas 18% têm um programa de fortalecimento dos controles baseado em sua qualificação e estabelecimento de prioridades.

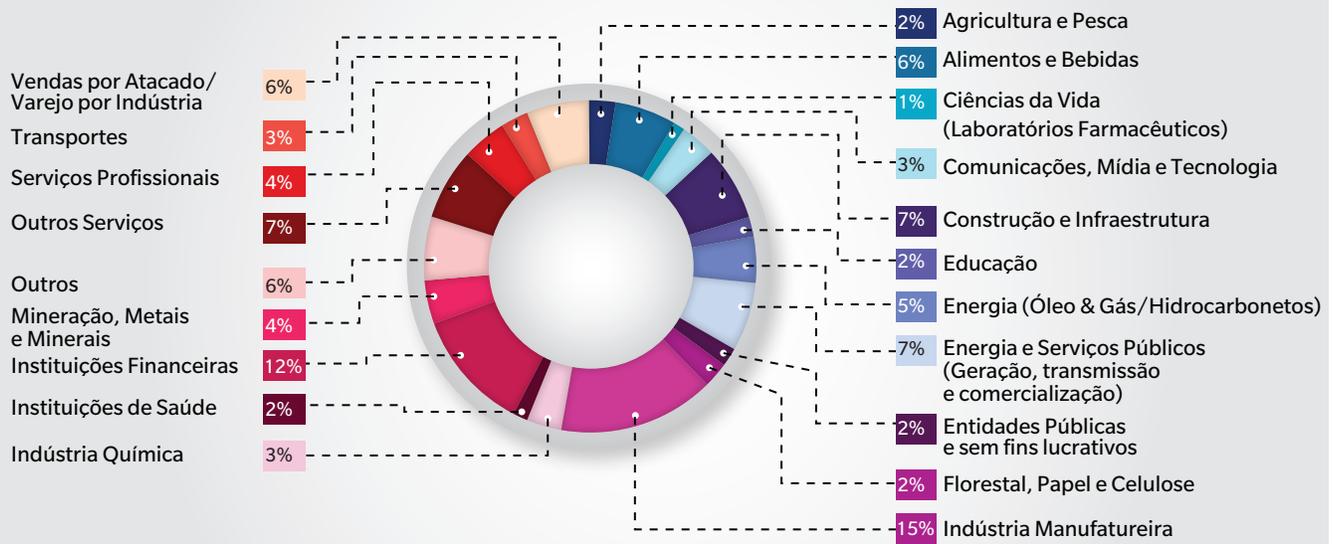
- Duas em cada cinco organizações estão “sensibilizadas” para a gestão de ataques cibernéticos, o que é um passo inicial frente ao estado de preparação ideal. A isto se seguem 21% que estão treinadas relativamente a este assunto. Somente 23% se encontram realmente preparadas, o que implica treinamento e execução de testes para a medição efetiva do grau de preparação para ataques cibernéticos.



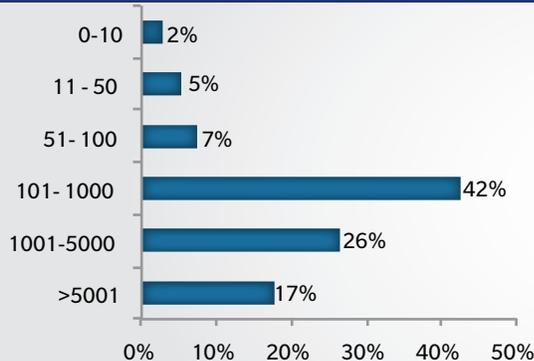
INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS À GESTÃO DE RISCOS

Os resultados deste estudo têm como base as respostas de 330 pesquisas efetuadas através de um questionário entre maio e julho de 2016, que contou com a participação de mais de 10 países da região e 10 setores econômicos.

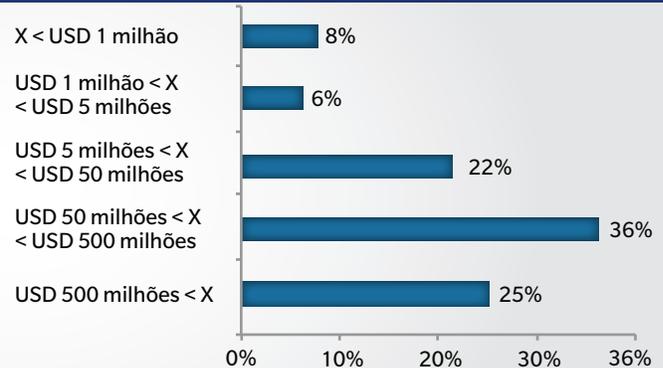
Distribuição por indústria



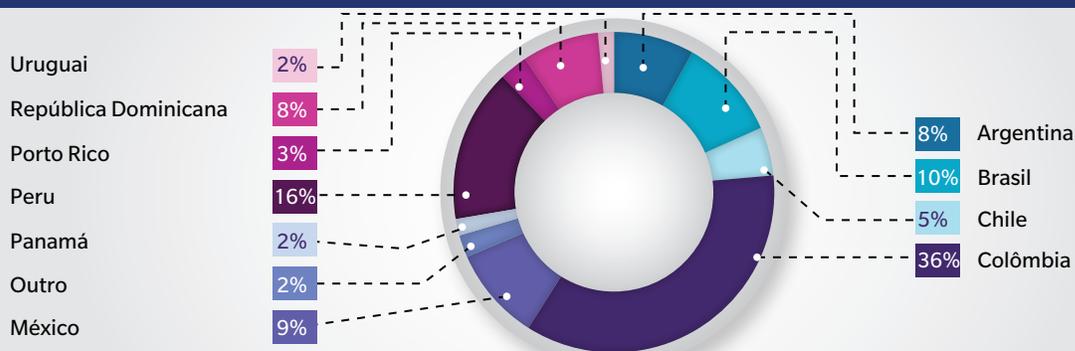
Distribuição por número de empregados



Distribuição por faturamento anual



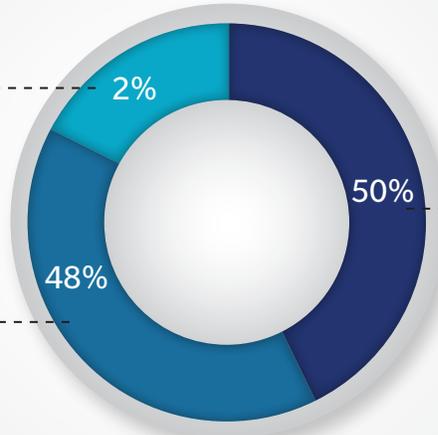
Distribuição por país



Multinacional / Local

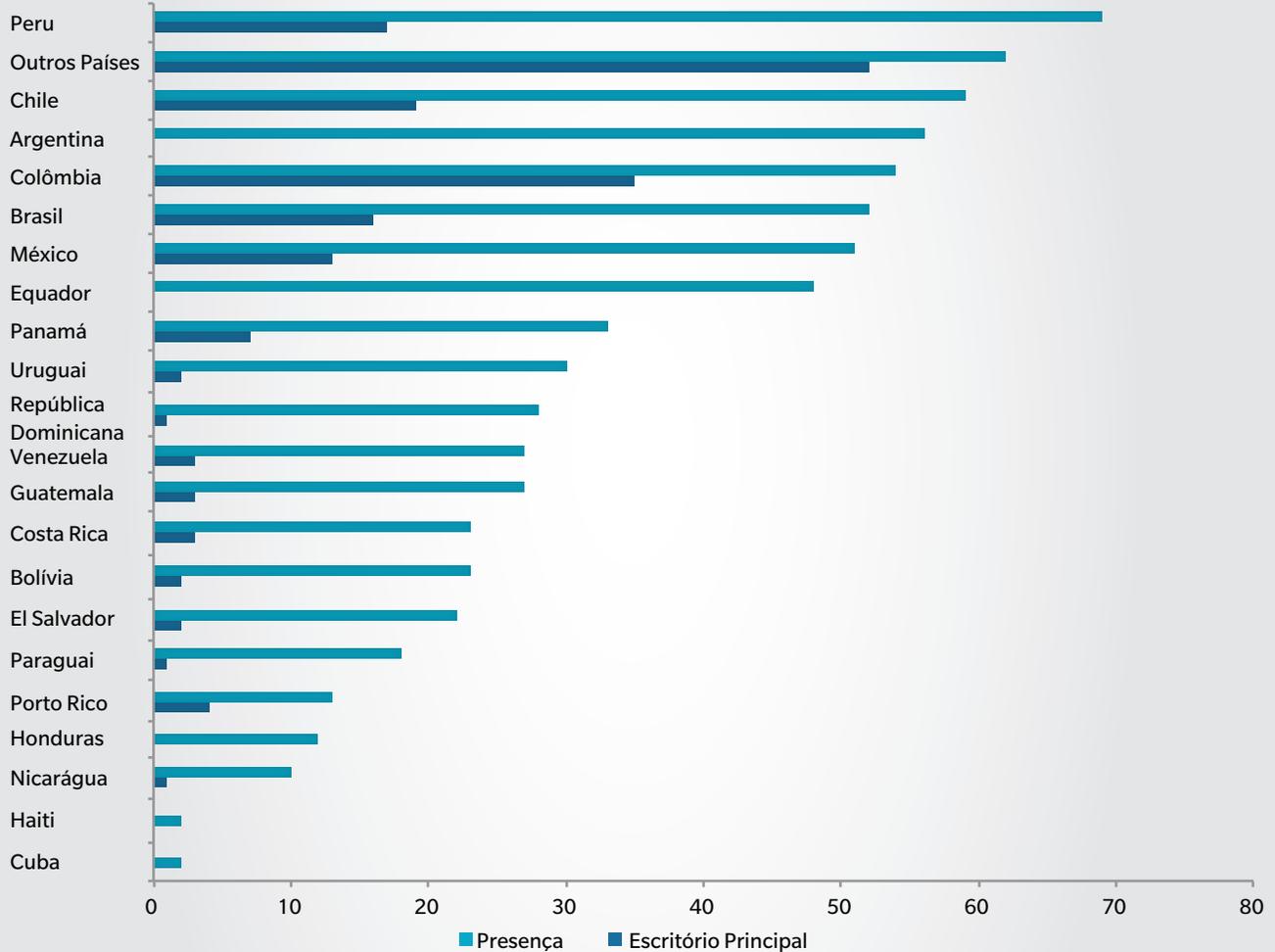
Multinacional de origem estrangeira ou sucursal de empresa do exterior. Empresa de origem estrangeira com presença no país

Multinacional de origem nacional (*Outbound*). Empresa de origem nacional, com presença em outros países



Local/Nacional: Empresa de origem nacional, só com presença local

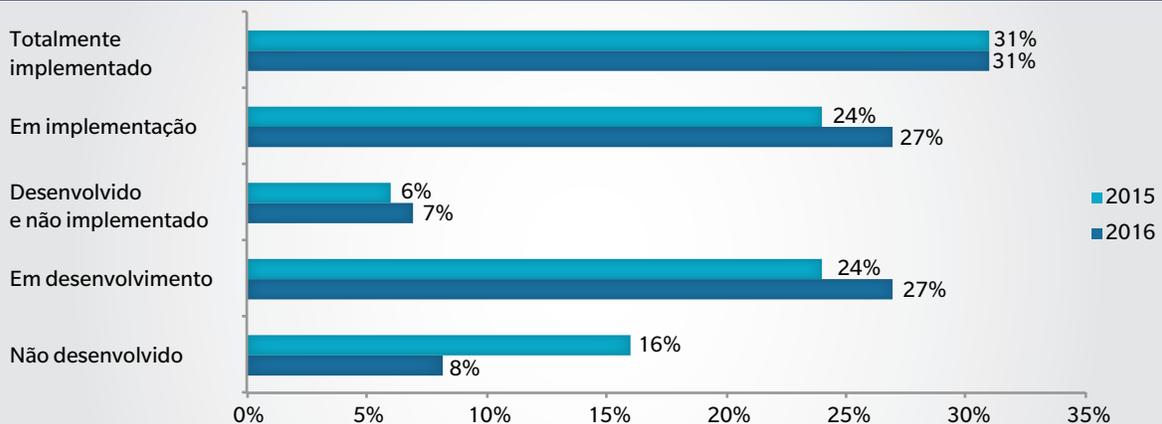
Presença por país se for multinacional



EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS



A sua empresa tem um Sistema de Gestão de Riscos estruturado?

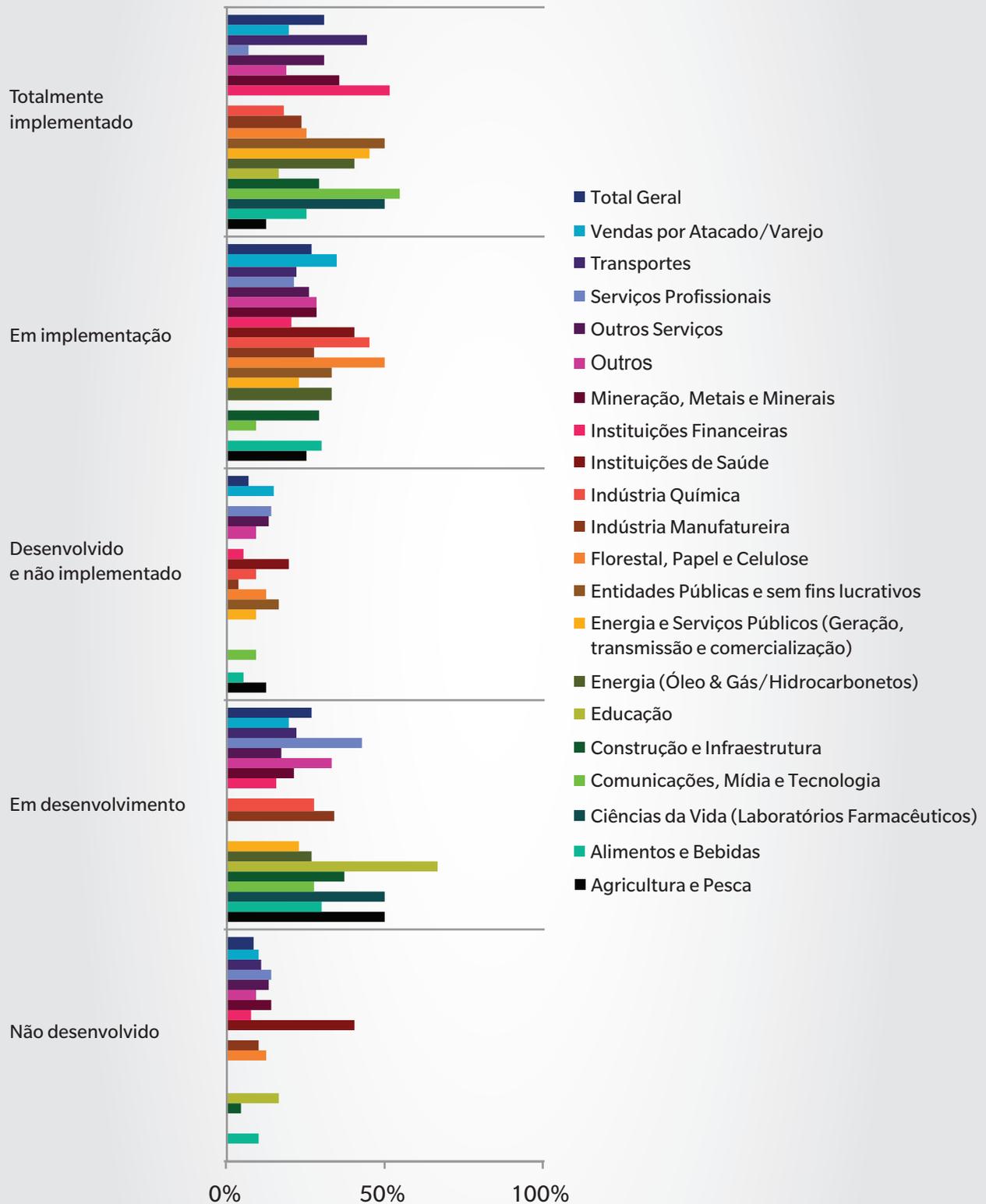


A maioria das organizações participantes tem um Sistema de Gestão de Riscos totalmente implementado, mantendo as proporções da medição anterior (2015). No entanto, se observa uma tendência para a diminuição das proporções na categoria “Não

desenvolvido” e um aumento nas categorias de maior desenvolvimento e implementação, o que poderia significar que cada vez mais empresas dão início ao desenvolvimento da gestão empresarial de riscos. Ao analisar este aspecto por setor econômico, se observa uma

clara tendência das instituições financeiras, entidades públicas e sem fins lucrativos, energia e serviços públicos, comunicações, mídia e tecnologia e ciências da vida para estarem em um nível de alto desenvolvimento relacionado à gestão de riscos.

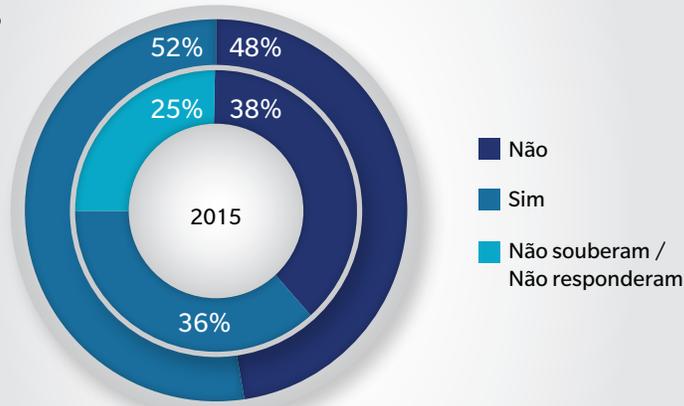
A sua empresa tem um Sistema de Gestão de Riscos estruturado? - Por setor



52% das empresas têm um Manual de Gestão de Riscos

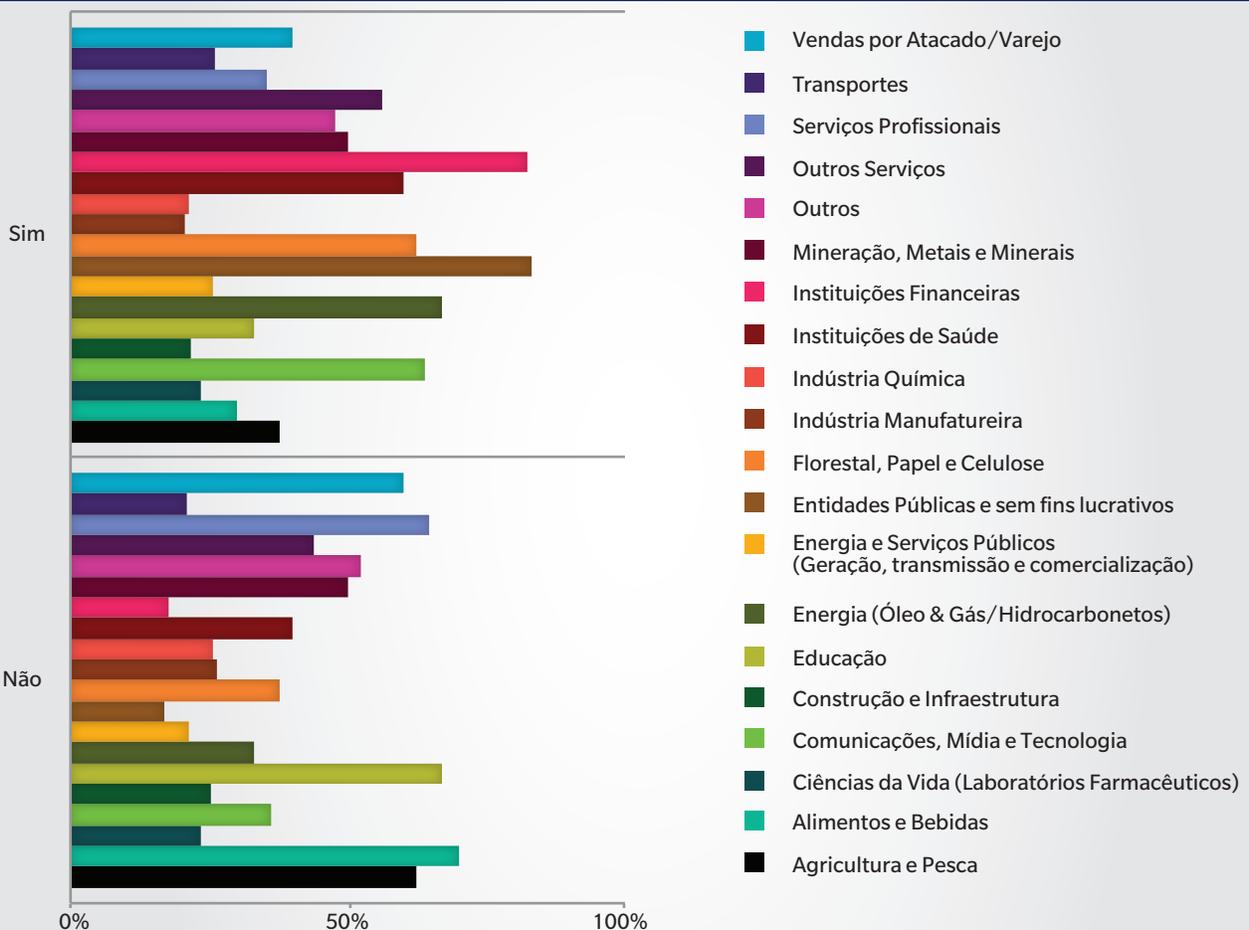
A empresa tem um Manual de Gestão de Riscos?

2016

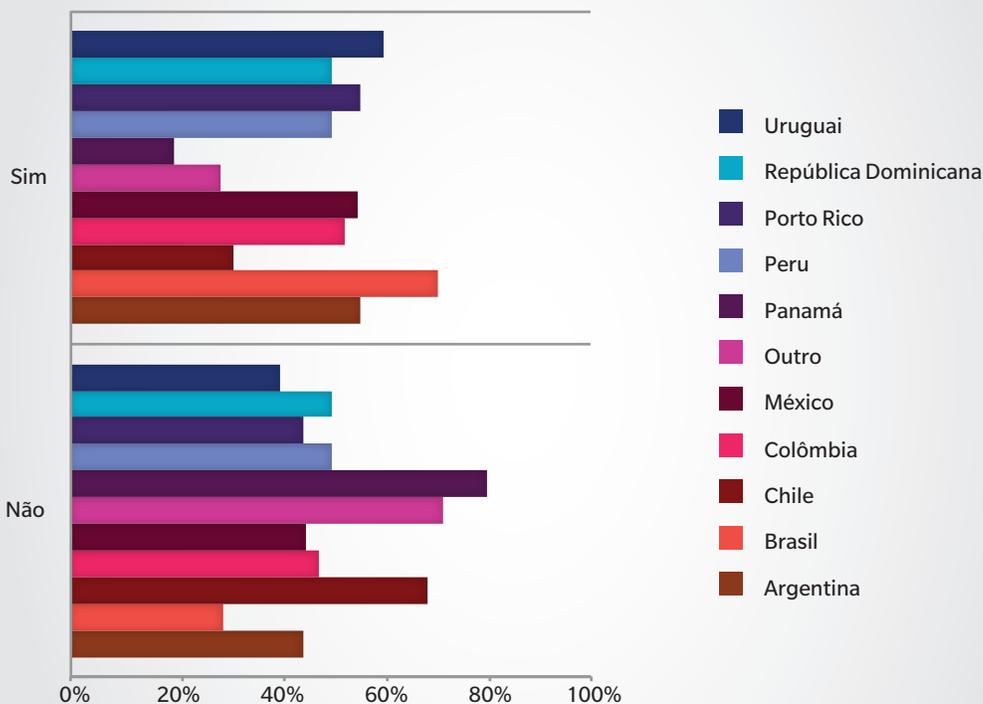


Mais da metade das empresas têm um Manual de Gestão de Riscos, o que indica uma tendência para maior formalização e documentação da gestão de riscos na região, em comparação com os dados do ano passado. Por setor, é possível observar um maior nível de formalidade da gestão de riscos nas instituições financeiras, entidades públicas e sem fins lucrativos, energia (óleo & gás/hidrocarbonetos) e comunicações, mídia e tecnologia, nos quais existe uma maior regulação e obrigatoriedade de formalizar a gestão de riscos, em contraposição aos setores de serviços profissionais, educação e alimentos e bebidas, nos quais se observa oportunidades de

A empresa tem um Manual de Gestão de Riscos? – Por Setor



A empresa tem um Manual de Gestão de Riscos? – por País

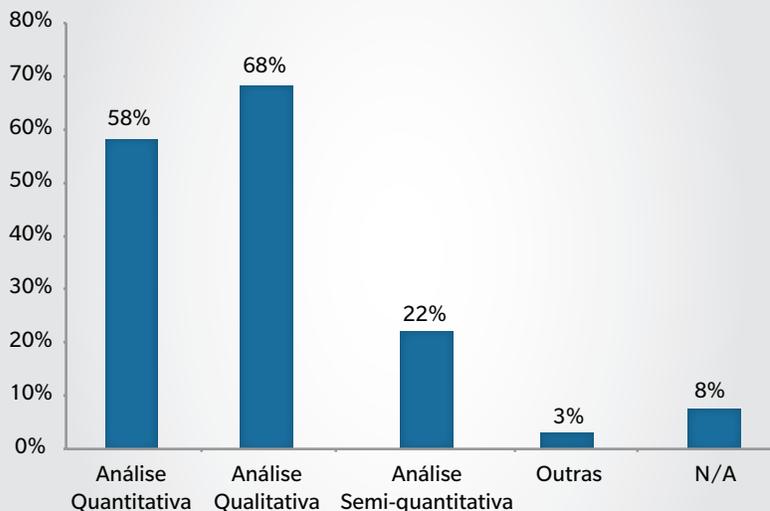


melhoria mediante a estruturação de um Manual de Gestão de Riscos.

Na análise por país, Brasil, Argentina, México, Colômbia, Porto Rico e Uruguai apresentam maior nível de formalidade, pelo fato de contarem majoritariamente com um manual de gestão de riscos. Já Panamá e Chile apresentam uma lacuna frente à formalização analisada, de onde se deduz uma necessidade de maior consolidação da gestão de riscos através da documentação típica: manuais, protocolos, definição de processos e responsabilidades, políticas, entre outros.

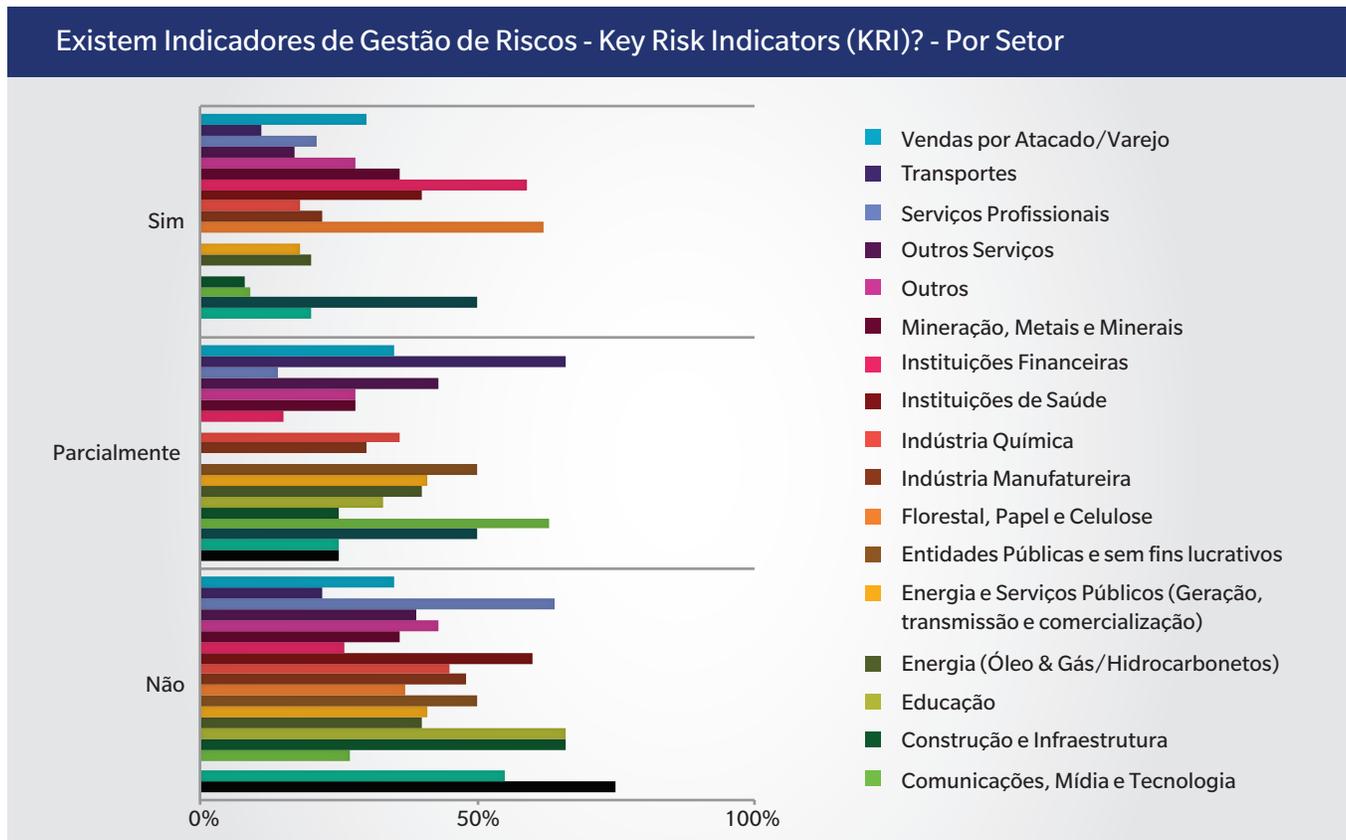
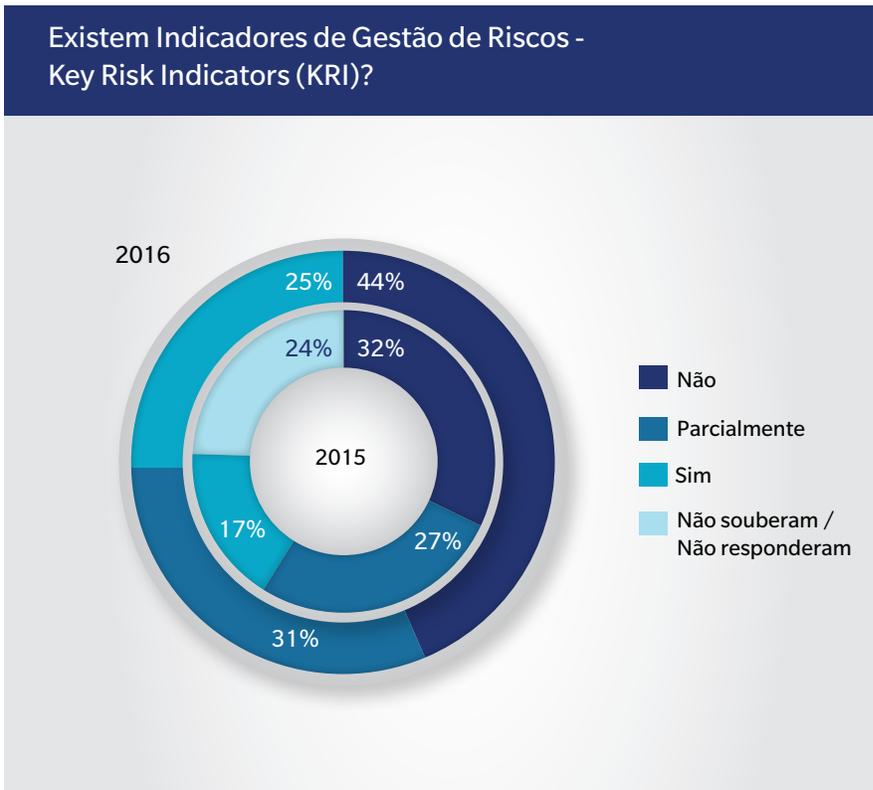
A maioria das empresas latino-americanas adotou um enfoque de análise qualitativa que, comparando com a medição do ano anterior, mantém sua proporção. No entanto, uma porcentagem maior de empresas começou a adotar a análise semi-quantitativa, o que pode indicar

Que tipo de análise de riscos é efetuada em sua organização?

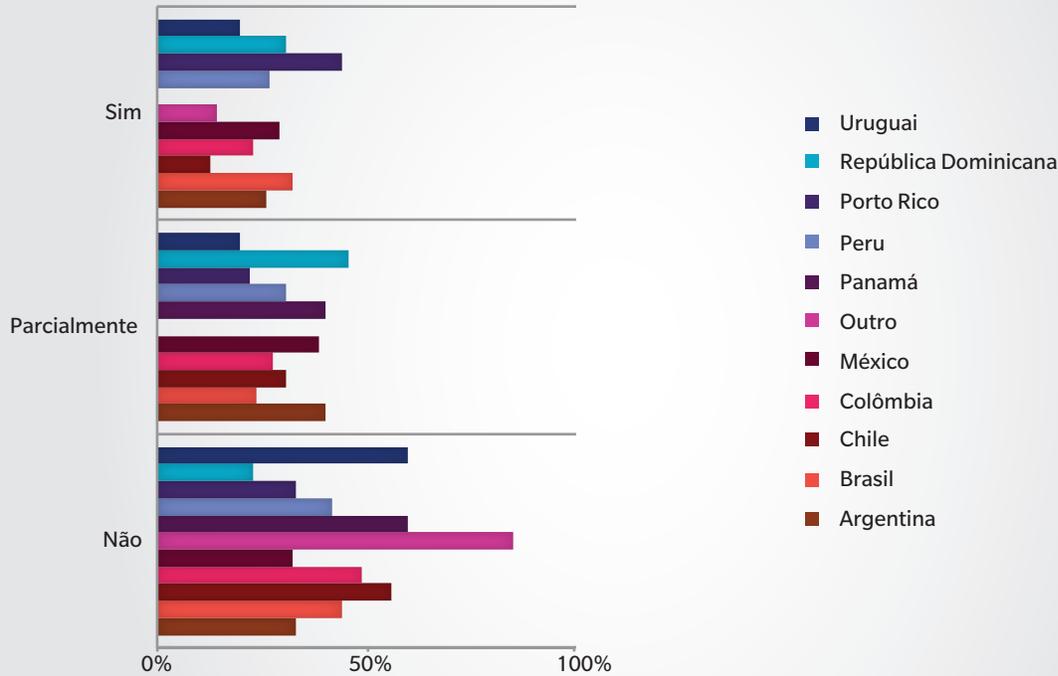


que existe uma preferência pela adoção de análises mais profundas de avaliação de riscos. Estas análises com enfoque semi-quantitativo ou quantitativo podem estar orientadas para uma estimativa mais certa da probabilidade e impacto de riscos e, como resultado, conseguem proporcionar informações mais precisas para a tomada de decisões.

De acordo com a maior formalização e adoção de enfoques mais quantitativos, as empresas latino-americanas apresentaram uma tendência positiva no uso de indicadores de gestão de riscos, dada uma maior porcentagem de empresas (25%) que implementou a utilização destes instrumentos de medição, juntamente com uma porção significativa (31%) que chegou a uma implementação parcial. Com relação à medição do ano anterior, notou-se que as organizações orientaram-se para um monitoramento de riscos



Existem Indicadores de Gestão de Riscos - Key Risk Indicators (KRI)? - por País



mais tangível e robusto, ou pelo menos mais sustentável através de indicadores.

Ao analisar a existência de indicadores de gestão de riscos (KRI) por setor, percebeu-se uma clara diferença para as instituições financeiras, florestais, papéis e celulose e para as ciências da vida (laboratórios farmacêuticos), que têm indicadores como instrumento de apoio ao monitoramento da gestão de riscos. Os setores menos

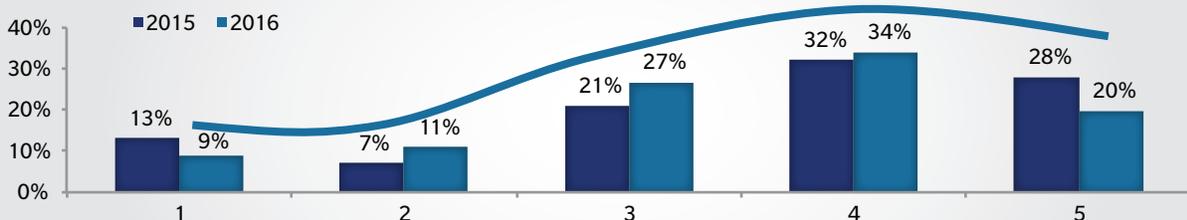
desenvolvidos neste aspecto são serviços profissionais, a indústria manufatureira, o setor educativo, a indústria química, a agricultura ou pesca e as entidades públicas ou sem fins lucrativos. Frente à mesma análise, o Uruguai, Panamá, Chile e outros países (incluindo principalmente a Venezuela e a Bolívia) encontram-se, comparativamente, em um nível incipiente de desenvolvimento de indicadores de gestão de riscos (KRI). Os demais países apresentam

uma distribuição homogênea pelas três categorias, das quais se pode deduzir que, embora ainda haja casos em que não foram desenvolvidos indicadores, sua implementação já foi, pelo menos, iniciada ou, para outros casos, observa-se uma implementação total.

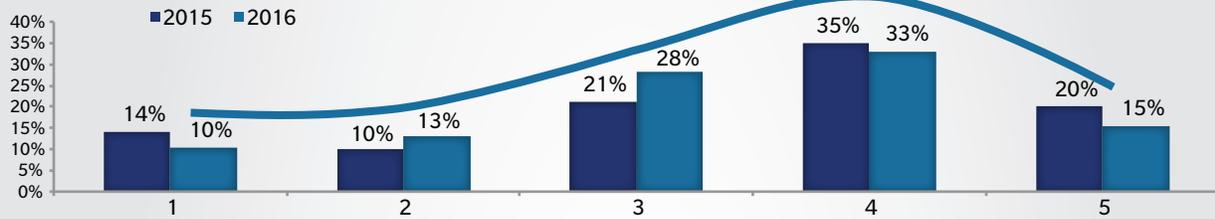
Em matéria de qualificação do “Desenvolvimento e Efetividade”, das etapas do Processo de Gestão de Riscos, é mantido o mesmo comportamento avaliado no ano

Desenvolvimento e Efetividade das etapas do Processo de Gestão de Riscos

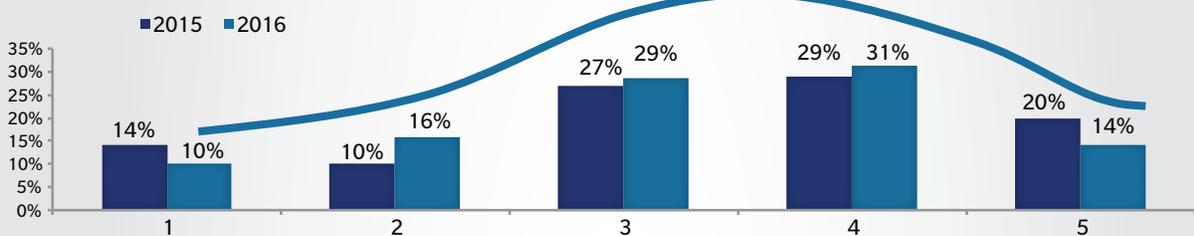
Identificação



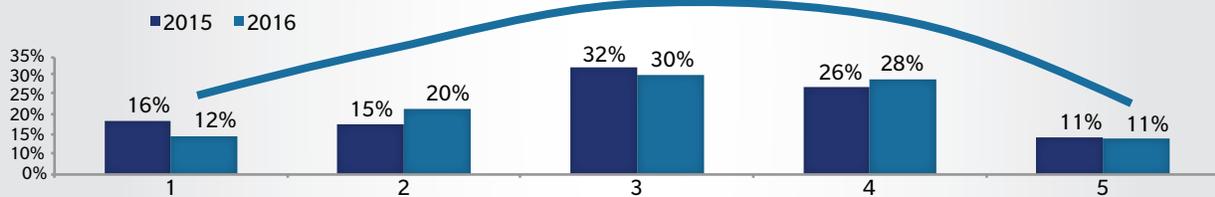
Análise



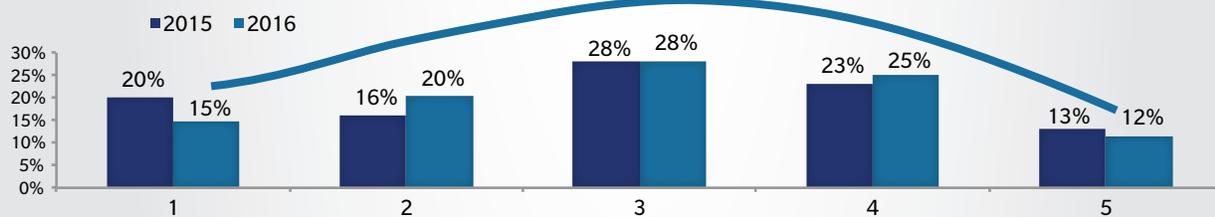
Avaliação



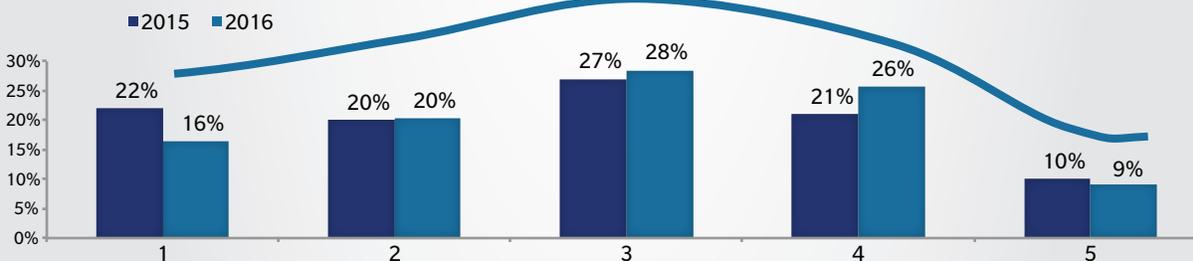
Tratamento



Revisão e Monitoramento



Comunicação e Consulta



passado, no qual, para as empresas latino-americanas, já se conseguiu determinado nível de maturidade nas etapas iniciais do processo, compreendidas na fase denominada “Avaliação de Riscos”, que inclui os passos de identificação, análise e avaliação de riscos. No entanto, encontraram-se oportunidades de melhorias para as etapas posteriores, ou seja, “Tratamento”, “Revisão e Monitoramento” e “Comunicação e Consulta”, que consolidam o gerenciamento de riscos como uma verdadeira ferramenta de gestão alavancando processos de transformação cultural e que proporcionam o alcance dos objetivos organizacionais. Neste ponto, é importante que nos questionemos: quais estratégias seriam adequadas para levar os passos posteriores à “Avaliação de riscos” a um maior estado de maturidade? Como é que as empresas latino-americanas estão promovendo o tratamento, monitoramento, comunicação e consulta dos riscos? Como é que se pode melhorar esta postura face aos processos que garantem, consolidam

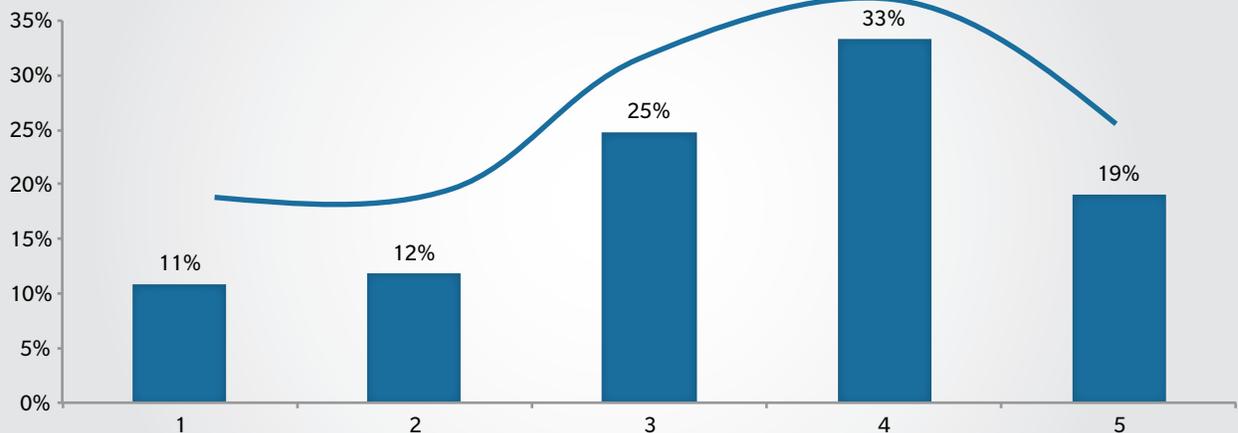
e tornam tangíveis os benefícios da aplicação da gestão de riscos?

Este ano foi apresentada uma questão adicional, que consiste em medir o passo de “Definição do Contexto” no mesmo sentido que os passos anteriormente avaliados. O contexto do processo de gestão do risco estabelece os objetivos, estratégias, alcance e parâmetros das atividades ou partes da organização onde este é aplicado, assim como sua identificação, tanto como contexto interno, como externo. Este último é o ambiente externo em que a organização procura alcançar seus objetivos. Nele estão incluídos os ambientes social e cultural, político, legal, regulatório, financeiro, tecnológico, econômico, natural e competitivo, tanto internacional como nacional, regional ou local; também os impulsionadores fundamentais, as tendências que têm impacto nos objetivos da organização, os riscos emergentes e as relações com as partes envolvidas (stakeholders) externas e suas percepções e valores. O contexto interno define

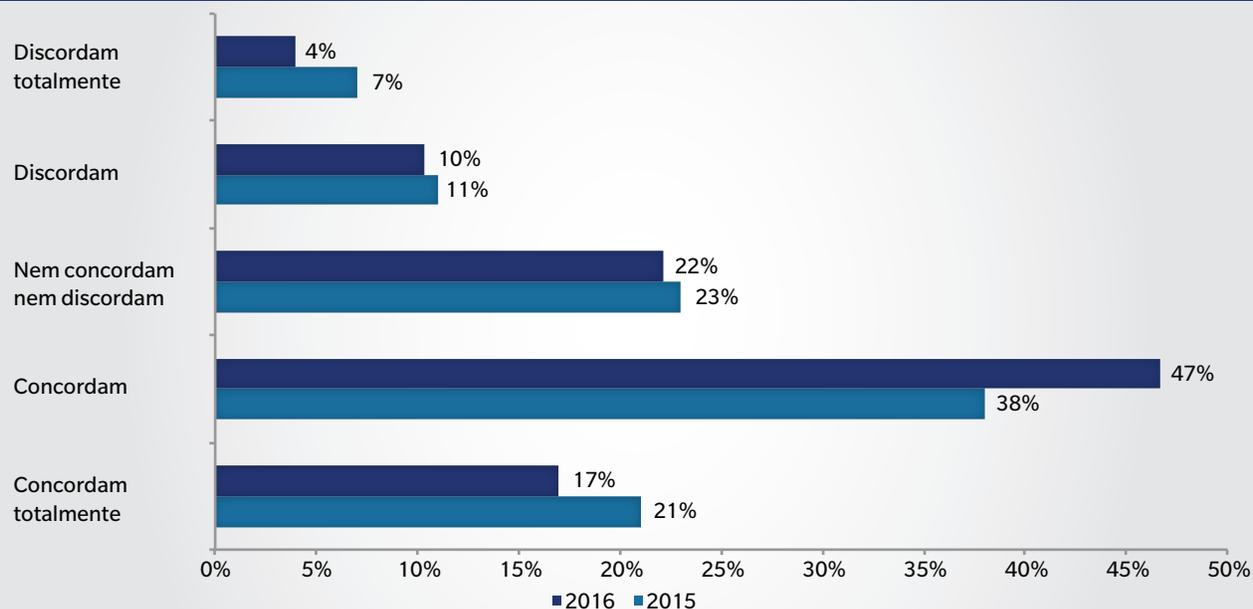
o ambiente de dentro, ou seja, endógeno, em que a organização procura alcançar seus objetivos e que implicam, entre outros: identificação do esquema de governança, estrutura da organização, papéis e responsabilidades, capacidades (recursos e conhecimentos), as relações com as partes envolvidas internas e suas percepções e valores, sistemas e fluxos de informação, processos de tomada de decisões, normas, diretrizes, modelos adotados pela organização e forma e extensão das relações contratuais. Adicionalmente, é na etapa de definição de contexto que a organização define suas escalas de avaliação de riscos, seu apetite e níveis de aceitabilidade do risco, assim como seus níveis de tolerância ao mesmo.

Desenvolvimento e Efetividade das etapas do Processo de Gestão de Riscos

Definição do Contexto



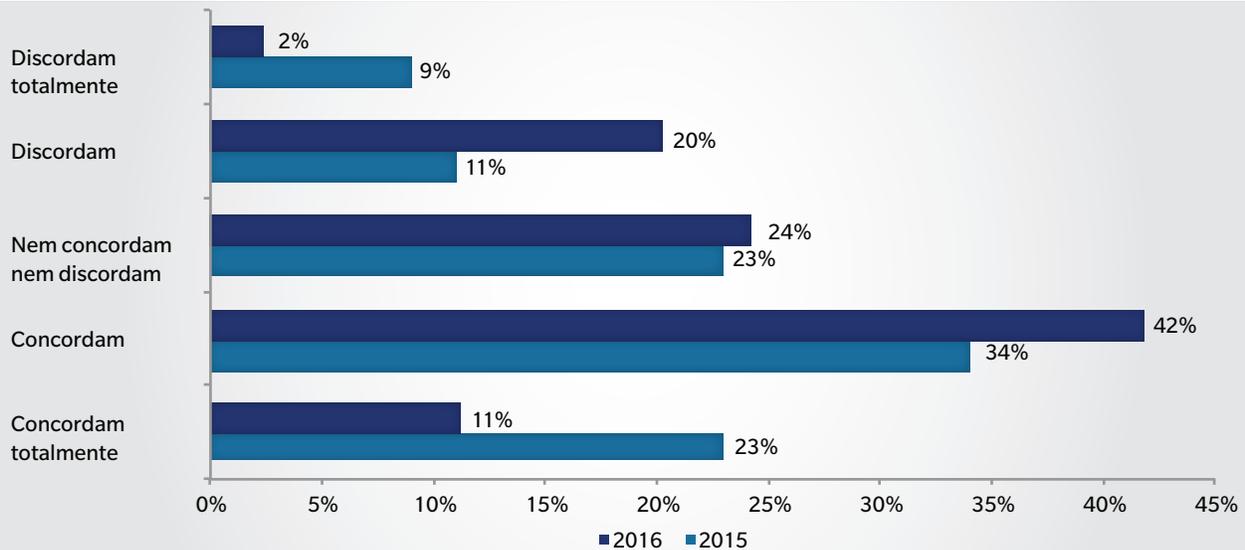
No processo de planejamento estratégico, está envolvida a gestão de riscos



Apesar da consecução de uma qualificação alta (19% em “5” e 33% em “4”), é notória a diferença existente entre estes níveis, além de haver uma em cada quatro empresas que qualifica a definição do contexto com “3” e perto desta mesma proporção, na combinação das qualificações inferiores, (“1” e “2”). Isto significa que ainda existem muitas oportunidades de melhoria na definição do contexto, tais como uma boa preparação prévia do contexto externo e interno, particularmente no que diz respeito à identificação de novas tendências e de riscos emergentes, à necessidade de mais cuidado para a preparação do contexto, de se dar ênfase à forma como este é comunicado às partes interessadas e como é posteriormente utilizado na avaliação. A relevância que este ponto tem é significativa, tendo em conta que é o ponto de partida do processo de gestão de riscos onde se efetua toda a preparação necessária para a execução de uma adequada avaliação e posterior tratamento e monitoramento dos riscos.



As responsabilidades em gestão de riscos foram divulgadas, interiorizadas e fazem parte do dia-a-dia dos gerentes/diretores e colegas em toda a organização, onde existe clareza quanto ao que é um risco aceitável e inaceitável



Um conceito que é cada vez mais reiterativo e que representa uma mudança significativa no posicionamento da gestão de riscos na organização é a interação entre esta área e o planejamento estratégico. Pelo fato de serem aplicados de forma complementar, estes dois processos que se retroalimentam mutuamente proporcionam uma visão mais integral sobre o planejamento estratégico, o que permite a descoberta de sinergias, a execução

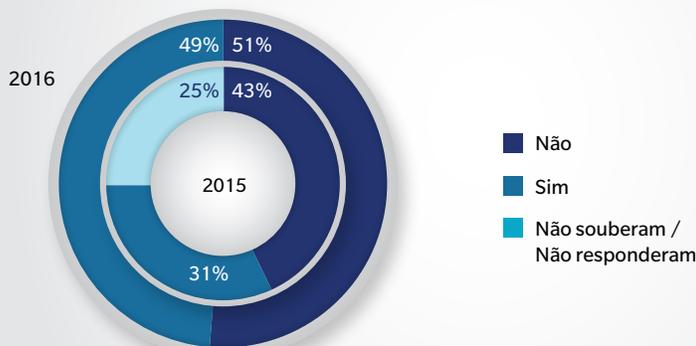
de trabalho colaborativo e, em geral, a elevação do nível da gestão de riscos.

Como reflexão especial, muitas vezes uma interação bem-sucedida entre estas duas áreas incide positivamente sobre a percepção de geração de valor da gestão de riscos. Neste sentido, o estudo revelou que as organizações latino-americanas aumentaram a interação entre a área de riscos e seu planejamento estratégico, dado que o somatório das duas primeiras qualificações é maior este ano do que

no ano anterior (64% para 2016 vs. 59% em 2015).

Outro fator que incide sobre a adoção da gestão de riscos, de seu nível de efetividade e da percepção que se tem sobre esta como elemento que gera valor, é o grau de comunicação das responsabilidades em gestão de riscos, interiorizadas por todos os colaboradores, que assimilam a gestão de riscos como parte do dia-a-dia. Face à medição do ano anterior, embora a amostra participante reflita uma diminuição na categoria mais alta (“Concordam totalmente”) quanto à assimilação de responsabilidades, se observa uma porcentagem semelhante da amostra nas duas categorias superiores na avaliação dos dois anos (2015: 57% e 2016: 53%). No entanto, a categoria Discordam aumentou de 11% para 20%, o que reflete uma necessidade de mecanismos mais eficientes para transmitir as responsabilidades, mudar a atitude da organização e de seus colaboradores frente ao risco e fazer com que este seja parte da rotina organizacional.

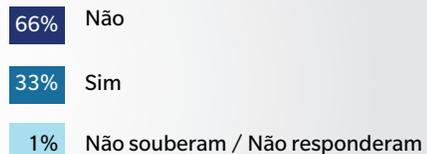
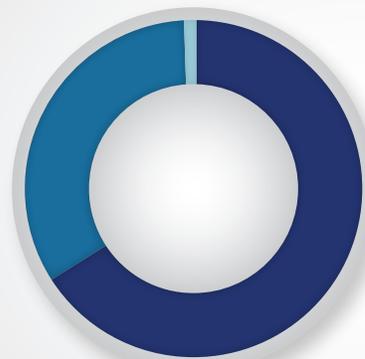
Existem líderes de gestão de riscos por áreas ou processos



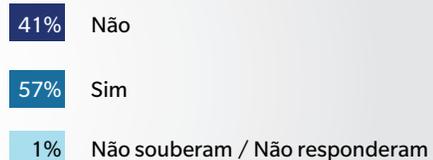
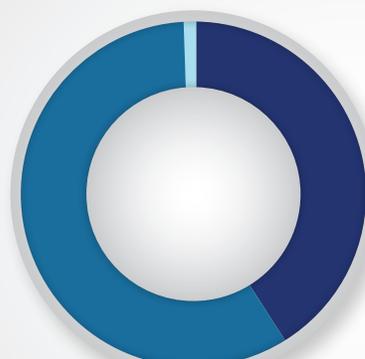
Quase metade das empresas tem líderes funcionais em gestão de riscos, apresentando uma tendência positiva em comparação ao ano anterior. Este mecanismo de fortalecimento das estruturas organizacionais de gestão de riscos permite uma maior delegação de tarefas e um segundo nível de pessoas que facilitam e coordenam a gestão comunicando e reportando à área de gestão de riscos os avanços que depois são processados, consolidados e reportados à alta administração. Frequentemente, e como prática comum de mercado, se observa que estes líderes estão encarregados de:

- Facilitar o cumprimento da política e manual de gestão de riscos em sua área ou processo.
- Retroalimentar a área de gestão de riscos quanto ao desenvolvimento da gestão de riscos em sua área.
- Apoiar nos workshops de identificação, avaliação, tratamento de riscos, capacitações, divulgações, etc.
- Monitorar e gerir os mapas de riscos e controles da área, incluindo seus processos e projetos.
- Atuar como uma entidade transformadora da cultura de gestão de riscos em sua área e reportar sobre os avanços à área de gestão de riscos.
- Identificar oportunidades de aplicação da gestão de riscos, ou seja, apoiar na aplicação da metodologia a projetos novos, processos que se alteraram, novas linhas de produtos ou serviços ou oportunidades de fusões/aquisições.
- Questionar os planos de tratamento e defender a melhoria contínua, encontrar sinergias e atuar com base nas lições aprendidas.

A sua empresa tem uma cativa complementar à gestão de riscos?



Se não possui cativa, sua empresa analisou ou estaria disposta a analisar este mecanismo?



Uma cativa é um mecanismo de seguros ou resseguros criado por uma organização para manusear, financiar e reter seus riscos. Usualmente, o fato de se contar com uma cativa ou contemplar sua estruturação, implica um certo nível de maturidade face à gestão do tratamento do risco, dado que requer que, para a organização, estejam claros seus custos de transferência, retenção, administração e controle dos riscos, assim como sua história de sinistros para ajustar e modelar de forma quantitativa o comportamento do impacto e probabilidade de

seus riscos. As empresas procuram eficiência nestes métodos de transferência alternativa de riscos, quando já se tem um certo nível de maturidade perante os conceitos de investimento em gestão de riscos, apetite, tolerância e exposição a riscos. Nesta medição se observa que a maioria das empresas latino-americanas que participaram do estudo não tem uma cativa como instrumento de retenção de riscos, enquanto um terço da amostra sim. Adicionalmente, das empresas que não têm cativa, 57% estariam dispostas a analisar o mecanismo.

Em contraposição, pouco mais de dois quintos da amostra não estão interessados. Portanto, pode-se concluir que, embora não haja um comportamento totalmente aberto em analisar este mecanismo de transferência alternativa de riscos, os valores evidenciam uma atitude positiva para entrar na área de cativas, ou pelo menos para analisar outras formas de transferência, financiamento ou tratamento do risco, diferentes das tradicionalmente utilizadas.

Que nível de maturidade sua organização tem quanto ao conceito de apetite ao risco?

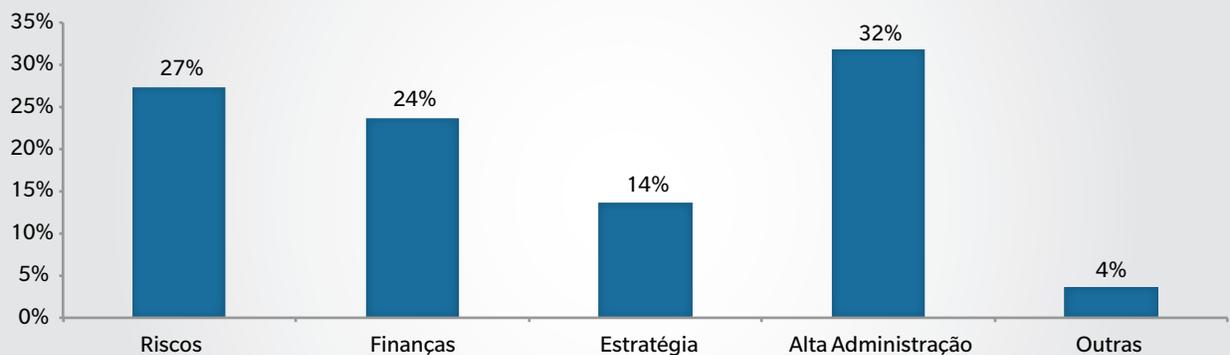


Ao medir o nível de maturidade em que as organizações latino-americanas se encontram quanto ao conceito de apetite ao risco, o estudo descobriu que quase a metade das organizações participantes conhece o conceito, mas os métodos de estimativa e a respectiva utilidade não são claros. São poucas as organizações que evoluíram neste sentido e ampliaram a utilização do conceito de apetite a riscos na tomada de decisões.

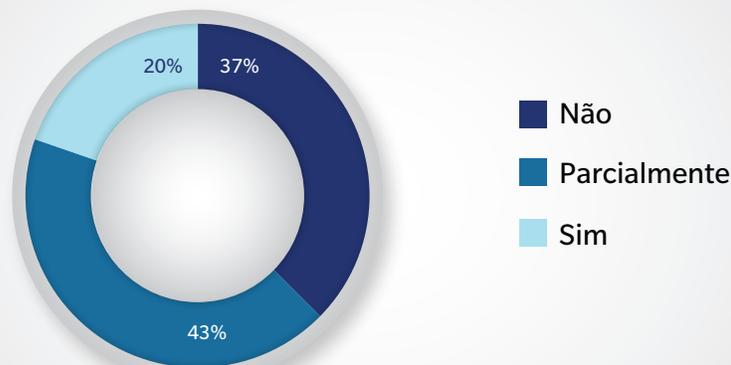
Chama a atenção o fato de 18% das empresas participantes não conhecerem o conceito e, portanto, estarem em um nível em que a gestão de riscos não está sendo aproveitada ao máximo, como insumo para a tomada de decisões. No caso das empresas em que o apetite ao risco foi definido e/ou calculado, as áreas que participam de sua definição são maioritariamente compostas pela alta administração em quase um terço da amostra, seguida pela

participação da área de riscos com 27% e finanças com 24%. Chama a atenção o fato da área de estratégia não assumir um papel predominante na definição do apetite ao risco, o que indica uma desconexão face ao conceito e/ou às implicações de se contar com um. Isto é devido ao fato de o apetite a riscos ter que estar alinhado com a estratégia definida pela organização, assim como em seu processo de tomada de decisões.

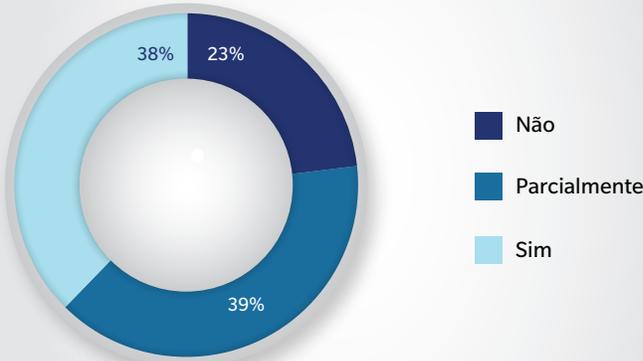
Quais as áreas que participam na definição e/ou estimativa do apetite ao risco?



Foram efetuados exercícios de estimativa da tolerância ou da capacidade de retenção de riscos em sua organização?

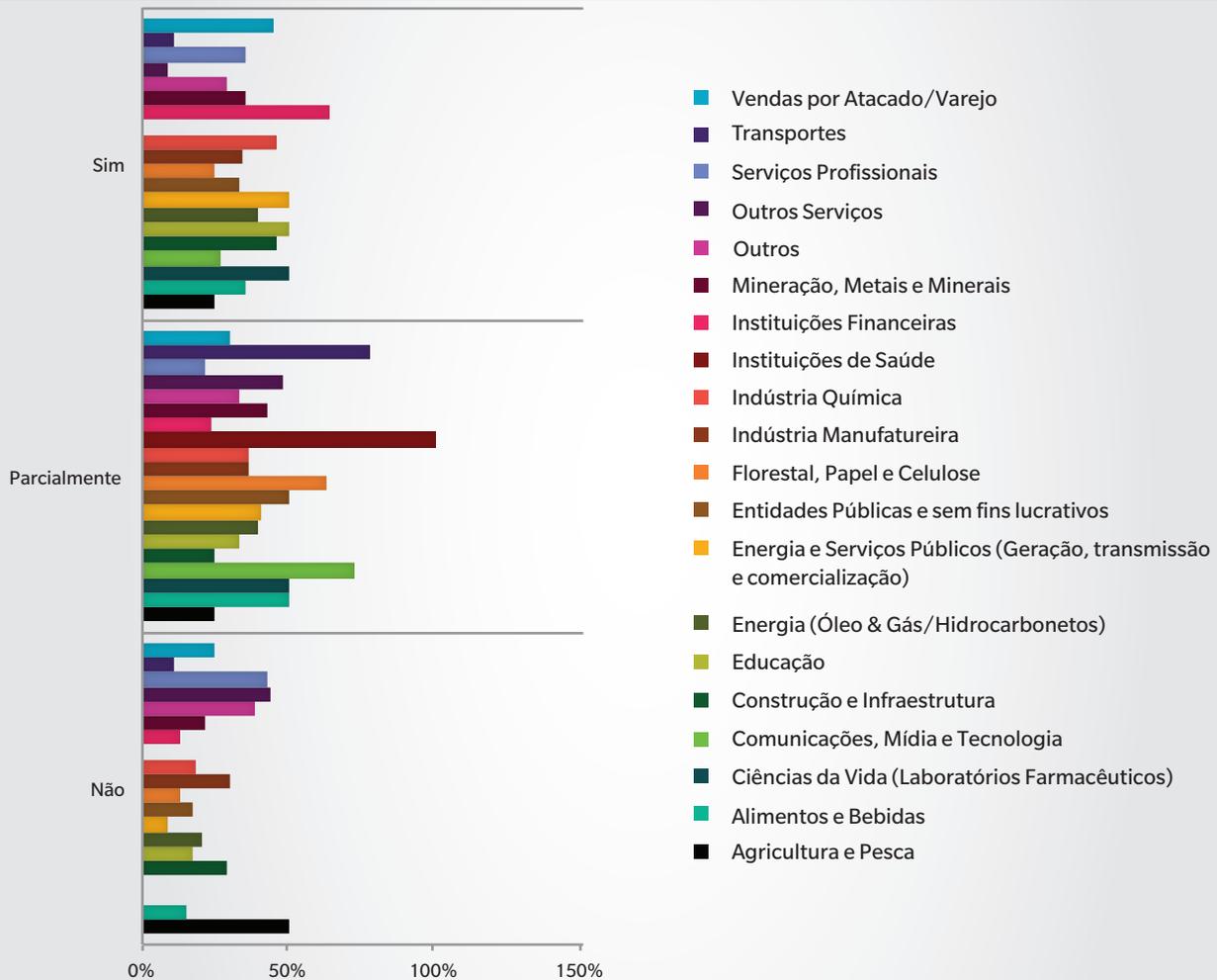


É elaborado um registro de eventos materializados em gestão de riscos?



Os conceitos de capacidade de retenção e de tolerância ao risco parecem estar incipientes na América Latina: só uma em cada cinco empresas efetuou exercícios para sua estimativa, enquanto duas em cada cinco se aventuraram (parcialmente) por estes conceitos. O conhecimento da capacidade de retenção e tolerância ao risco ajuda uma organização a conhecer seus limites ou limiares frente aos quais poderia reter riscos sem desestabilizar seu estado financeiro. Nesta ordem de ideias, a quantificação da capacidade de retenção pode ajudar a organização a delimitar ou redefinir seus dedutíveis, tendo por objetivo encontrar eficiência na contratação de seu programa de seguros.

É elaborado um registro de eventos materializados em gestão de riscos? - Por Setor

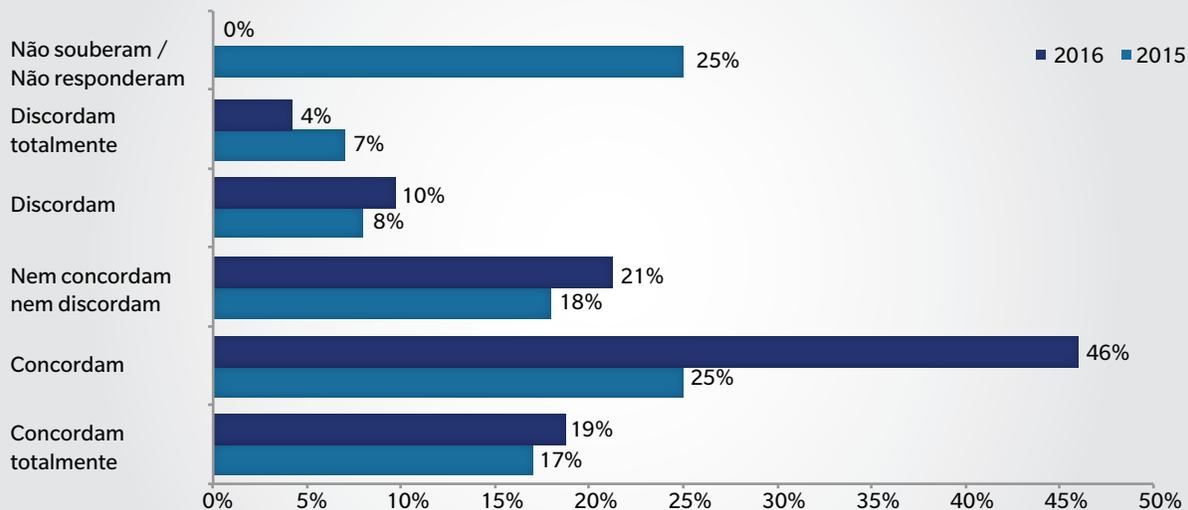


Uma das práticas de mercado que as empresas latino-americanas estão colocando em andamento, cada vez com mais frequência, é o estudo da materialização dos riscos, tanto seguráveis como não seguráveis, os quais são usualmente analisados em comitês de riscos, de auditoria ou pela alta administração ou conselho. Estes estudos de riscos são efetuados por intermédio de modelação quantitativa e estudos de tendências, obtendo conclusões sobre seu comportamento. Isto permite a antecipação ou a tomada de decisões face a planos de tratamento que devam ser aplicados com prontidão. É importante que se mencione que os dados sobre materialização de riscos que são mais facilmente obtidos são os relacionados aos

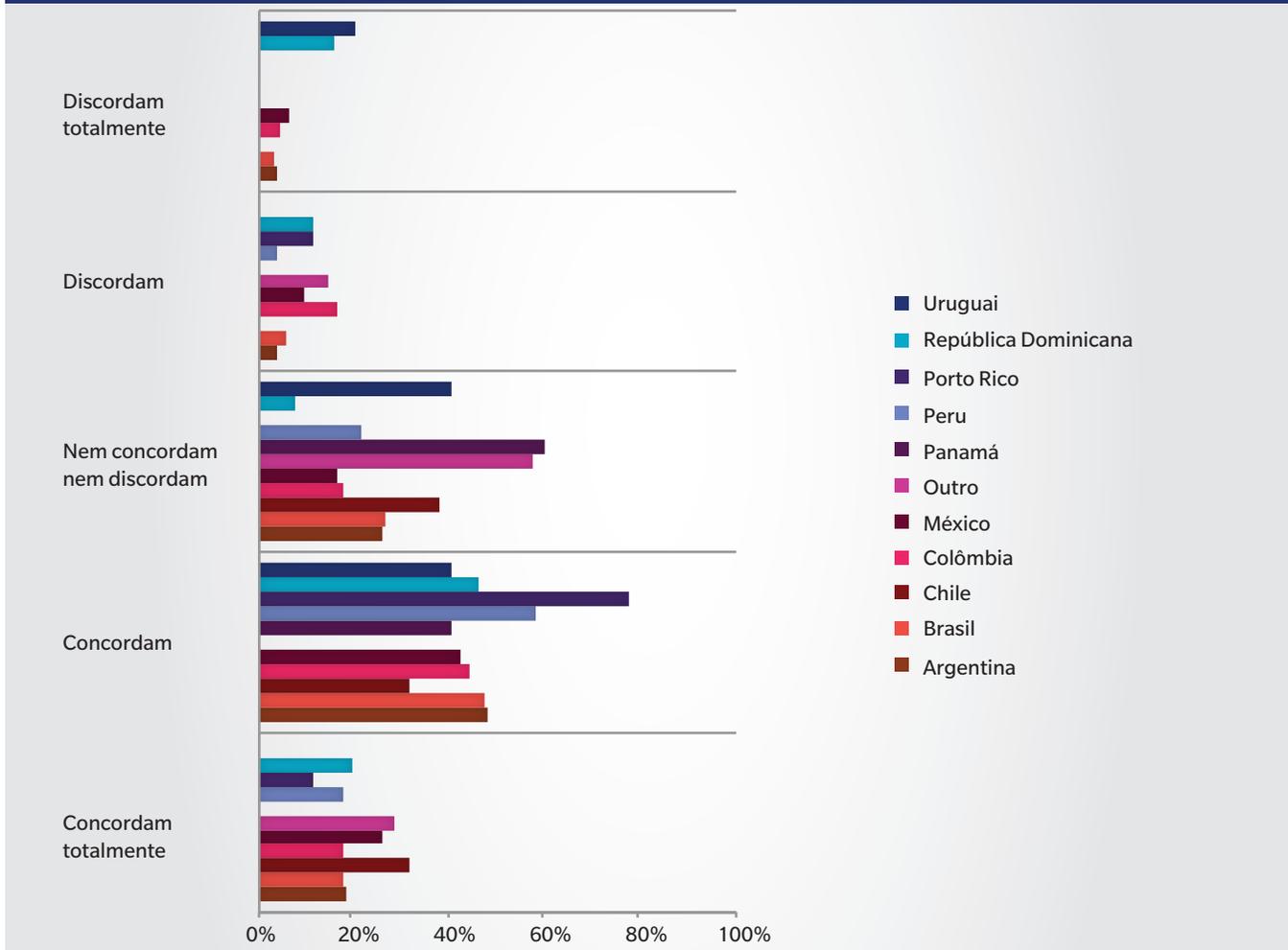
riscos seguráveis, que se mantiveram com a seguradora. É um histórico do índice de sinistros que permite que se tenha um rastreio confiável dos dados. A obtenção do histórico da materialização dos riscos não seguráveis implica uma maior dificuldade, dado que não é usual a divulgação do registro de riscos, por exemplo, reputacionais ou relacionados com competitividade, mercado, compra e venda, investigação e desenvolvimento, ou qualquer outro risco de índole estratégica, os quais são seguráveis em casos muito pontuais. Da mesma forma, dado que o registro do risco deve ser efetuado juntamente com o impacto que teve, assim como uma data de materialização, a quantificação ou estimativa do

impacto de riscos reputacionais, legais, estratégicos ou semelhantes é significativamente mais complexo do que no caso dos riscos que já foram indenizados por uma seguradora em um montante fixo. Efetuando a análise por setor, as instituições financeiras se destacam por terem um registro de eventos materializados, enquanto outros setores como o de transportes, instituições de saúde, florestal, papel e celulose e o setor das comunicações, mídia e tecnologia apresentam um desenvolvimento parcial do registro de eventos materializados. Os setores de serviços profissionais, outros serviços e agricultura e pesca ainda não apresentam desenvolvimento quanto a este assunto.

A alta administração da organização está vinculada à gestão de riscos da organização



A alta administração da organização está vinculada à gestão de riscos da organização – Por País



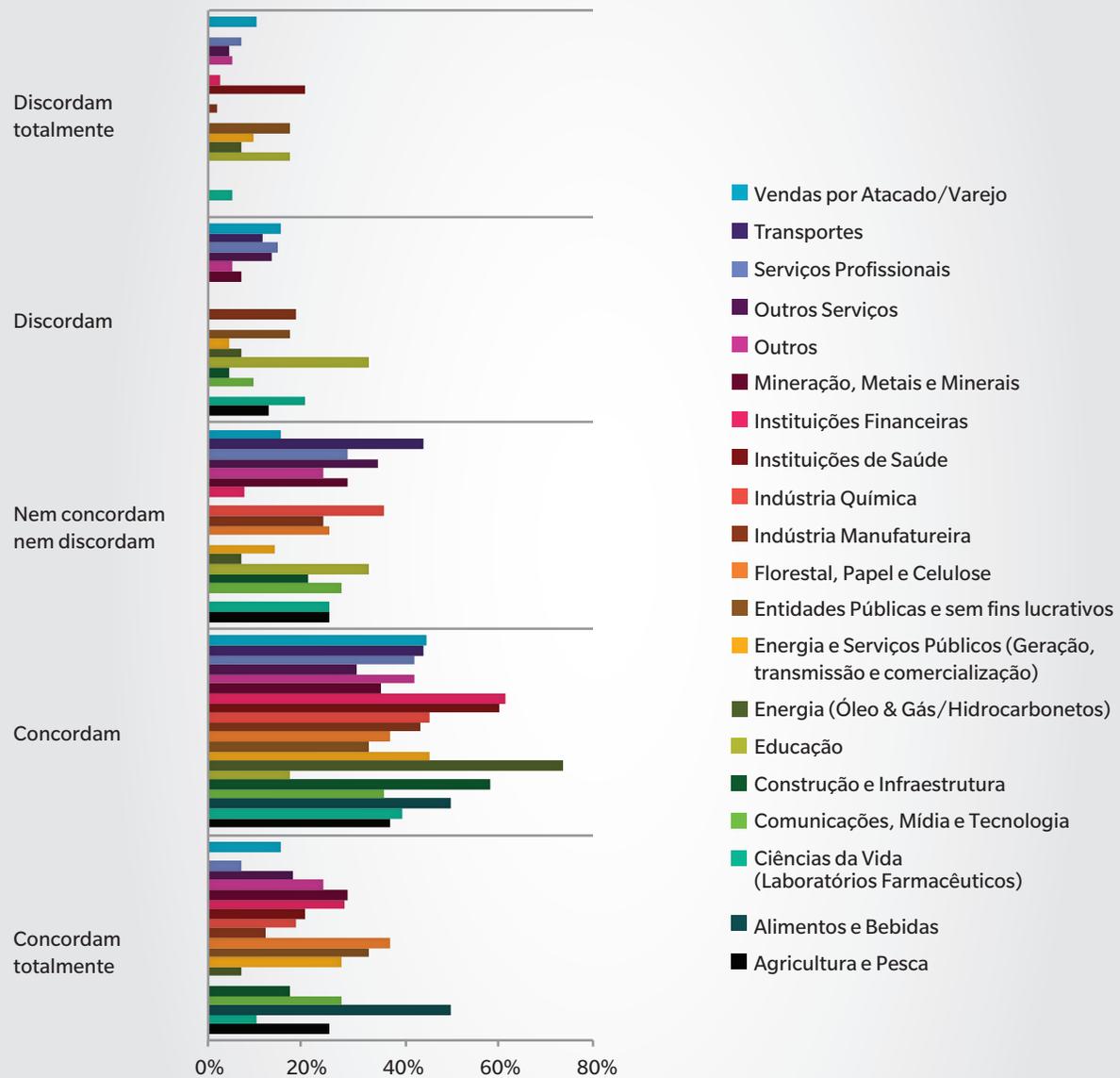
Quanto ao envolvimento da alta administração ou conselho na gestão de riscos, nota-se um desenvolvimento positivo face à medição anterior, dado que 65% (Concordam totalmente ou concordam) das organizações participantes mostraram vinculação positiva, contra 42% da medição passada. Isto indica que a gestão de riscos será elevada, cada vez mais, ao nível da alta administração/

Conselho, o que aumenta o patrocínio, aval, projeção e credibilidade da gestão de riscos no interior da organização.

Ao efetuar a análise por país, o estudo descobriu que o Panamá, Chile e outros países (Bolívia e Venezuela) se encontram maioritariamente em Nem concordam nem discordam, o que implica uma posição neutra frente a este critério e nos leva

a inferir que nestes países ainda existe um caminho significativo a percorrer para o envolvimento da alta administração ou conselho na gestão de riscos. Em termos de setor, embora se identifique uma tendência de estar mais nas qualificações superiores, é notável a diferença do setor Educação, o qual não qualifica positivamente o envolvimento de alta administração/conselho com a gestão de riscos.

A alta administração da organização está vinculada à gestão de riscos da organização - Por Setor



55% das organizações têm um mapa de riscos estratégicos



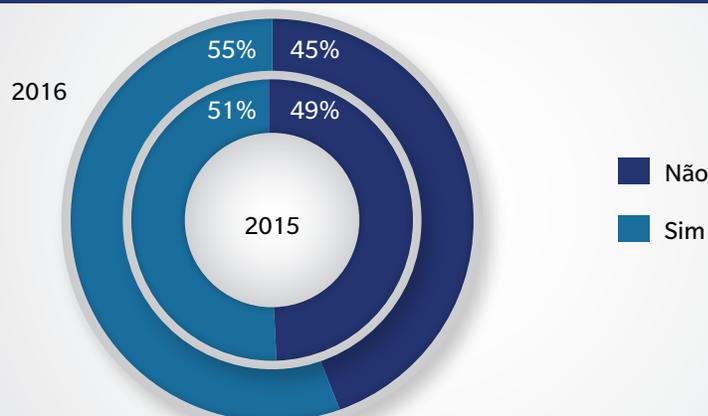
Com a existência de um comitê de auditoria na alta administração/ conselho, o estudo descobriu que as porcentagens da medição do ano passado estão altamente em linha com as da presente medição, em que metade das empresas latino-americanas possuem este comitê.

55% das organizações têm um mapa de riscos estratégicos, valor que aumentou desde sua medição no ano

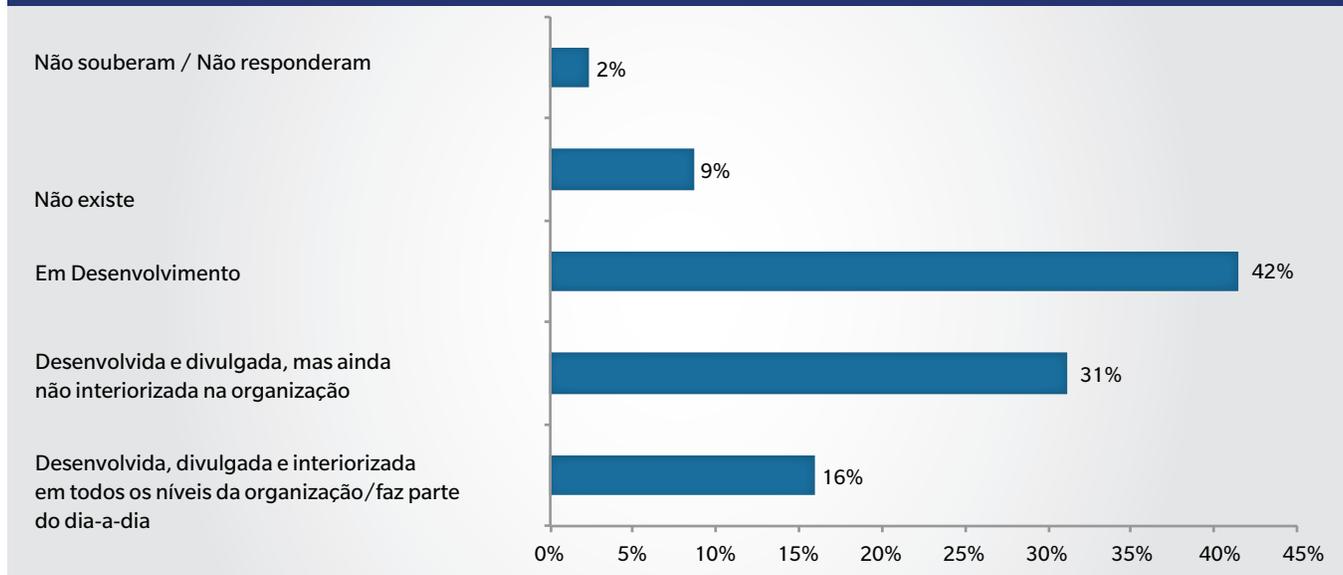
passado (51%). Com isto, é possível concluir que a gestão estratégica de riscos evoluiu de um ano para o outro, tendência que pode ser sustentável ao longo de vários anos de medição, graças à relevância que foi atribuída à gestão de riscos como elemento de competitividade e sustentabilidade, dois conceitos primordialmente estratégicos. Da mesma forma, este crescimento no indicador pode ser atribuído a um

maior valor recebido do trabalho de forma holística, onde a gestão estratégica é complementada com a gestão de riscos que, por sua vez, permite que se encontrem sinergias e uma maior alavancagem em trabalho colaborativo. Assim pode-se deduzir que os profissionais especializados em gestão de riscos contarão, no futuro, com mais conhecimento e especialização em nível estratégico.

Existe em sua organização um mapa de riscos estratégicos?



A cultura de gestão de riscos em sua organização está

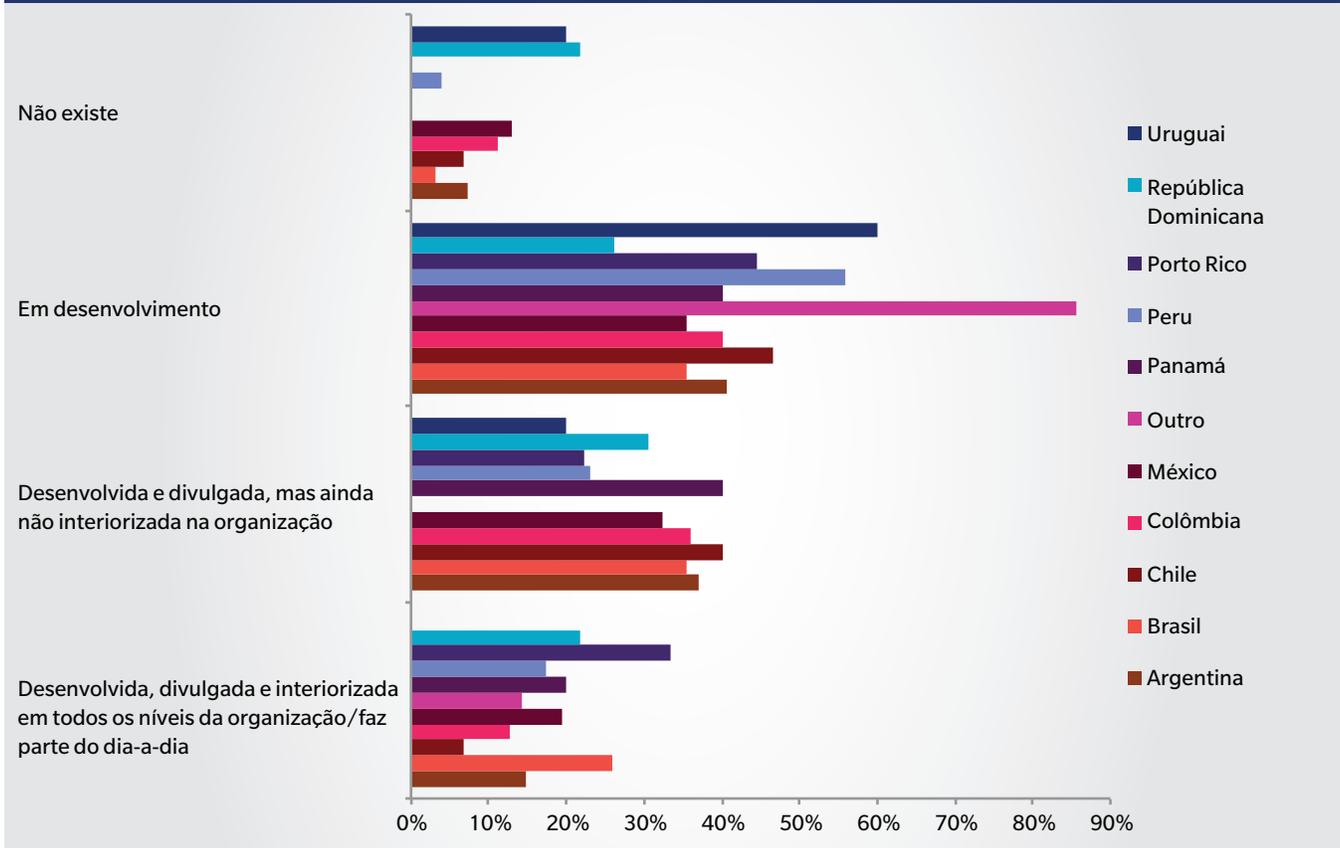


Tal como tem sido mencionado neste estudo, existem vários elementos que proporcionam a transformação cultural da organização para uma gestão de riscos mais orientada. Nesta pesquisa foi feita uma pergunta sobre o estado de evolução da cultura de gestão de riscos, que indicou que as organizações ainda estão, em sua maioria (42%), em uma etapa de desenvolvimento, planejamento ou formulação. No nível mais alto de evolução da cultura, onde esta foi desenvolvida, divulgada e interiorizada para todos os níveis da organização, tornando-se parte do dia-a-dia, só se encontram 16% da amostra. Para quase um terço, a cultura foi desenvolvida e divulgada, mas ainda não conseguiu-se uma interiorização real da mesma.

Estes valores nos levam a inferir que, em termos de cultura de gestão de riscos, existem muitas lacunas a serem preenchidas, onde o desafio está em conseguir permear a organização em todos seus níveis, não somente através de comunicação estruturada e capacitação para a gestão de riscos, mas também com

elementos que influam no aspecto comportamental, na liderança, no dia-a-dia, na mentalidade de uma organização e na forma como esta avalia a si mesma. Ao efetuar a análise por país, descobriu-se que aqueles que têm um diferencial importante entre as duas primeiras categorias e as duas últimas são o Peru, Uruguai, Chile e outros (primordialmente Bolívia e Venezuela), portanto, se encontram em um ponto de desenvolvimento aquém dos demais em termos de cultura de gestão de riscos. Estes apresentaram diferenças muito curtas entre as duas primeiras e as duas últimas categorias, com exceção do Brasil e do Panamá que apresentaram uma diferença de 23% e 20%.

A cultura de gestão de riscos em sua organização está - Por País



Para medirmos realmente a evolução da gestão de riscos nas empresas latino-americanas, recorremos à pergunta de qualificação geral, onde se mede o desenvolvimento e a implementação da gestão de riscos. À primeira vista, existem avanços nas primeiras três categorias em relação à medição anterior, o que implica uma evolução significativa. Apesar de na categoria “Totalmente implementada” o avanço ser de dois pontos em relação ao ano passado, existe em geral um maior desenvolvimento e implementação, pelo aumento nas duas categorias seguintes: “Em implementação” e “Desenvolvida e não implementada”. Adicionalmente, o estudo encontra um maior nível de desenvolvimento (“Em desenvolvimento” com 31%) e, embora indicando um nível incipiente à estruturação da gestão

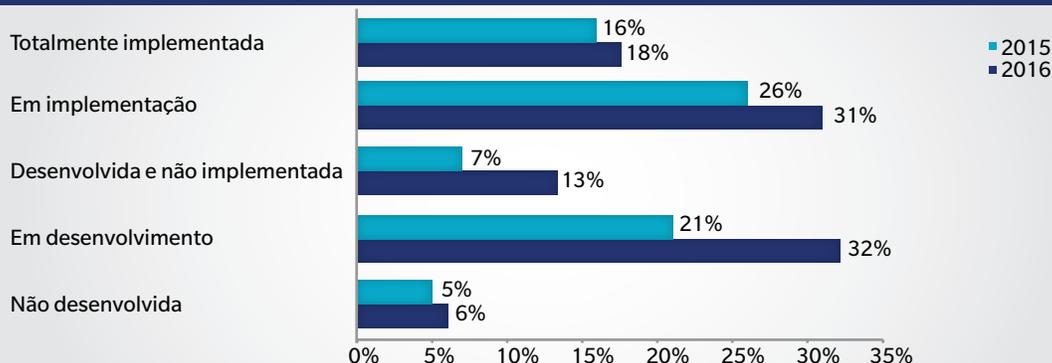


de riscos nas organizações latino-americanas, já não existem níveis de desconhecimento total do assunto.

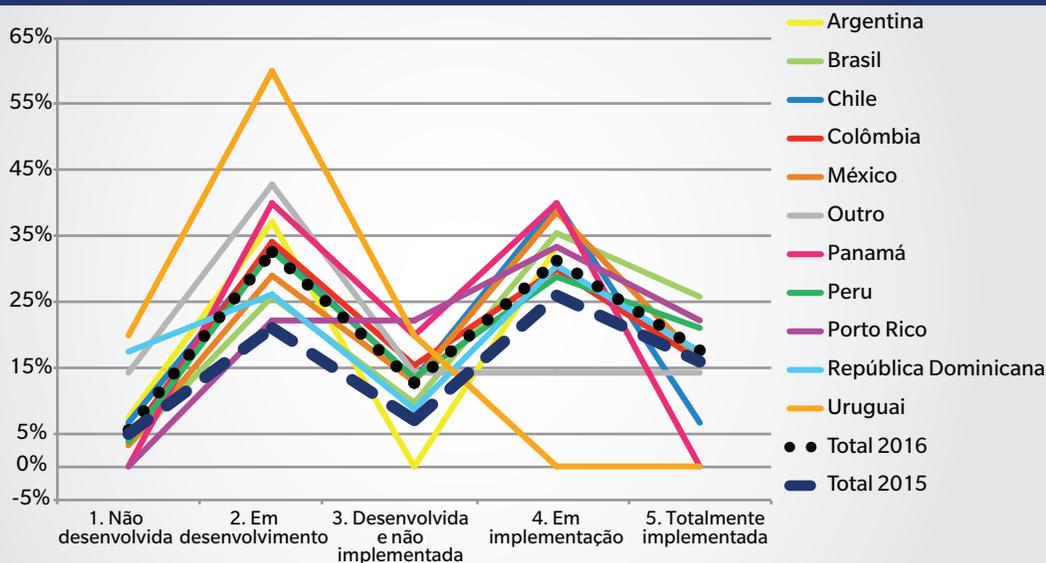
Com relação à análise por país, Brasil, Peru e Porto Rico se encontram acima do valor total para este ano na categoria “Totalmente implementada”. Os países que demonstram um comportamento entre as médias das medições dos dois anos são Colômbia, República Dominicana, México e Argentina. Por outro lado, Chile, Panamá e

Uruguai, assim como “outros países”, se encontram abaixo da média, tanto este ano como no ano passado. O que precede indica que embora a região latino-americana evidencie uma tendência positiva, indicando uma evolução na gestão de riscos, esta não é compreendida ou assimilada da mesma forma em todos os territórios e, portanto, seu nível de desenvolvimento e implementação encontra-se sensibilizado neste sentido.

Como qualificação geral, como avalia o desenvolvimento e a implementação da gestão de riscos em sua organização de 1 a 5?



Como qualificação geral, como avalia o desenvolvimento e a implementação da gestão de riscos em sua organização de 1 a 5? – Por País



¹Na medição de 2015, 25% das empresas responderam NS/NR: Não souberam/Não responderam.

GESTÃO DE CRISES

O século 21 trouxe numerosos desafios, tanto para a gestão de riscos como para a gestão de crises que, por sua vez, criou a necessidade destes dois campos evoluírem e atingirem o alcance de uma complexidade que cresce de forma constante no interconectado mundo atual. A sempre mutável complexidade que se adicionou à mistura de elementos que um gestor de crises tem que lidar, é o resultado das crescentes interdependências críticas, da globalização, das cadeias de suprimentos globais e complexas, de uma maior dependência da tecnologia e da velocidade do fluxo de informações através das redes sociais

e dos novos desafios que surgem por causa dos riscos emergentes da modernidade, tais como os ataques cibernéticos ou a falta de capacidade para nos adaptarmos à mudança climática, além dos conflitos geopolíticos e religiosos. Estas mudanças fizeram com que seja significativamente importante que o nível de profissionalização do gestor de riscos/crises se mantenha atualizado com o ritmo de mudança de nossas sociedades modernas.

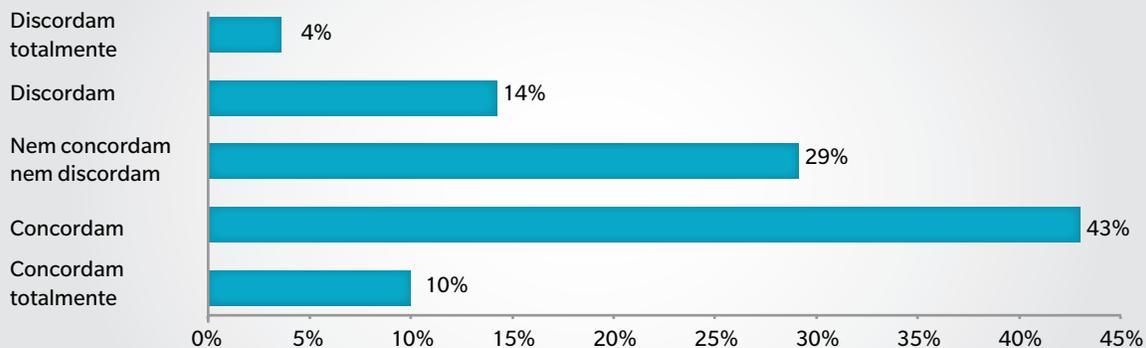
A gestão de crises é o estudo do que fazer perante situações para as quais é quase impossível planejar e que representam uma ameaça

real à existência, sobrevivência ou sustentabilidade das organizações.

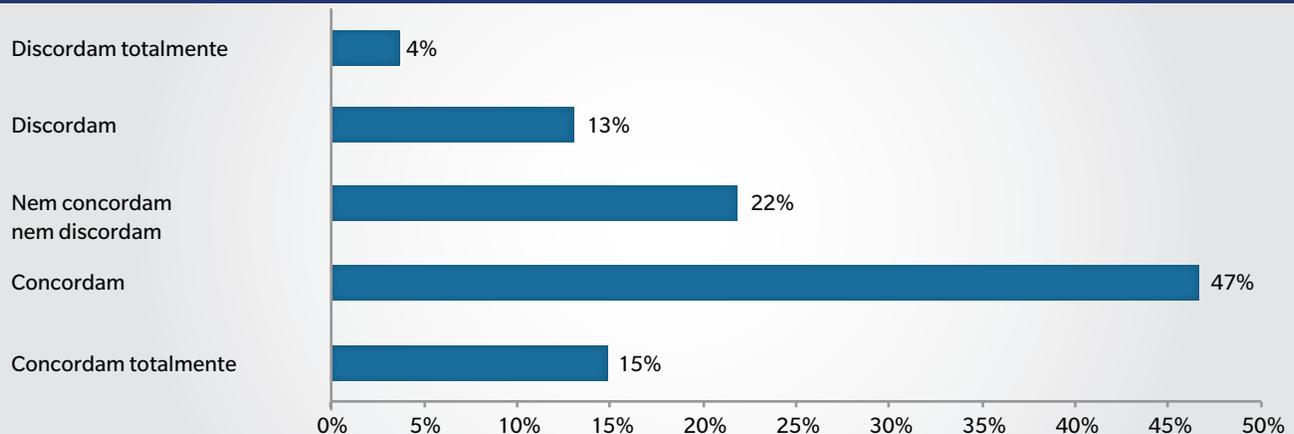
Esta se encarrega tipicamente do seguinte:

- Identificação de potenciais ameaças.
- Criação de protocolos eficazes para o controle desses riscos.
- Criação de capacidade de resposta.

Foram definidos sinais precoces de situações que poderiam desencadear uma crise?



Existem equipes de trabalho articuladas para responderem a uma crise?



A gestão de crises no caso das empresas latino-americanas é aqui medida através de sua definição, seu estado de preparação, existência de equipes de resposta a crises, definição de papéis e responsabilidades, existência de porta-vozes e sua preparação.

Em primeiro lugar, as empresas latino-americanas evidenciaram preparação frente à definição de sinais precoces de situações que poderiam desencadear uma crise. Mais da metade da amostra (53%) revelou um estado de preparação sobre o que fazer em casos de crise, pelo menos através da definição de sinais precoces, gatilhos ou critérios de escalonamento, que poderiam discernir as situações de desencadeamento de uma crise. No entanto, existem 18% que evidenciam um estado de falta de preparação frente ao assunto, quando se avaliam as duas categorias mais baixas desta pergunta que, juntamente com 29% das empresas que se encontram no ponto neutro (Nem Concordam Nem Discordam), evidenciam uma real lacuna ou oportunidade de melhoria na preparação para as crises.

Em segunda instância, mais de 60% das organizações latino-americanas têm equipes de trabalho articuladas para responderem a uma crise. No entanto, chama a atenção o fato de o maior peso da amostra nesta pergunta se centrar na segunda

categoria de qualificação, o que faz com que apenas 15% das empresas latino-americanas tenham com toda certeza uma equipe articulada para responder a crises. Disto é possível deduzir que, embora exista uma boa qualificação no que diz respeito a este assunto, existe uma lacuna significativa a preencher por parte das empresas latino-americanas para a consolidação de capacidade de resposta materializada na estruturação de uma equipe articulada para responder a crises.

“MAIS DE 60% DAS EMPRESAS LATINO-AMERICANAS TÊM EQUIPES ARTICULADAS PARA RESPONDEREM A UMA CRISE”

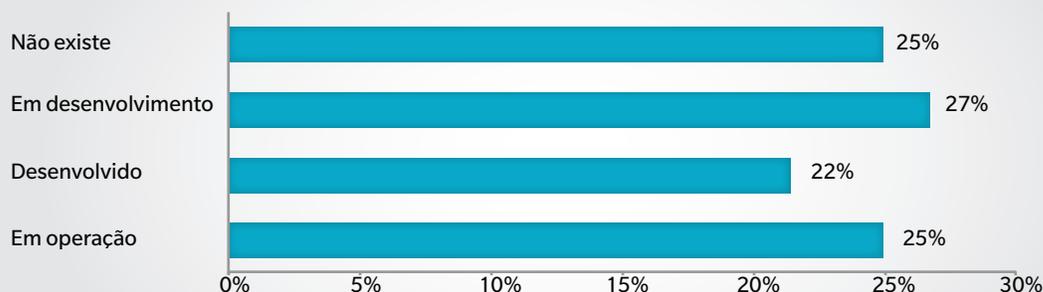
Tal como é importante ter uma equipe articulada frente a crises, é importante estudar se as empresas da região têm um comitê de gerenciamento de crises, que tenha seus papéis e responsabilidades claramente definidos. Isto é vital para se responder a uma crise, dado

que devem ter sido predefinidas as responsabilidades a nível estratégico (Nível Ouro - “Gold”), nível tático (Nível Prata - “Silver”) e operacional (Nível Bronze - “Bronze”) que, frente a uma crise, as empresas se encarregam de defini-lo, concebê-lo e implementá-lo, respectivamente.

Este estudo descobriu que uma em cada quatro empresas latino-americanas não tem um comitê de gerenciamento de crises, com papéis e responsabilidades definidas e, em igual proporção, este comitê já foi desenvolvido e está em operação. Adicionalmente, 27% da amostra indicam que este comitê está em desenvolvimento e pouco mais de um quinto declaram que este foi criado, mas ainda não está em operação. Isto nos leva a concluir que, embora exista um nível de desenvolvimento dos comitês de gestão de crises e a respectiva atribuição de responsabilidades, as empresas latino-americanas se encontram em um estado incipiente frente a este assunto, o que representa uma oportunidade de melhoria tendo em vista a disponibilidade de estruturas robustas e definidas para a resposta a uma crise.

Um dos elementos primordiais da gestão de crises é o plano de comunicações em crise, o qual deve conter idealmente uma definição das partes interessadas ou stakeholders aos quais uma organização em crise

Existe um comitê de gerenciamento de crises com funções e responsabilidades definidas?



deve se manifestar ou comunicar. Para tal, é indispensável que haja porta-vozes oficiais definidos pela organização, bem como suas responsabilidades e treinamento para desenvolverem as competências necessárias para comunicar com eficácia e enviar a mensagem planejada às partes ou audiências interessadas. Neste caso, se nota que a maioria (62%) das organizações latino-americanas definiram porta-vozes oficiais em caso de crises. No entanto, cerca de duas em cada cinco organizações na região não definiram esta figura. Adicionalmente, se nota que apenas 38% das organizações latino-americanas treinam periodicamente seus porta-vozes,

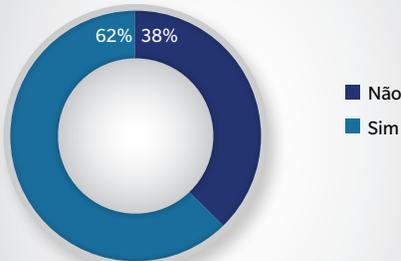
o que pode significar que as competências necessárias para se dirigirem às diferentes audiências em estado de crise não estão alinhadas com o que a organização espera de seus porta-vozes.

Um dos elementos que proporciona resiliência organizacional é a aprendizagem de situações adversas passadas que proporcionem oportunidades de melhoria à gestão de crises. Neste aspecto, as organizações latino-americanas adotaram, em grande medida, a boa prática das lições aprendidas, com a metade da amostra nas duas qualificações superiores, quando efetua-se ou não uma análise

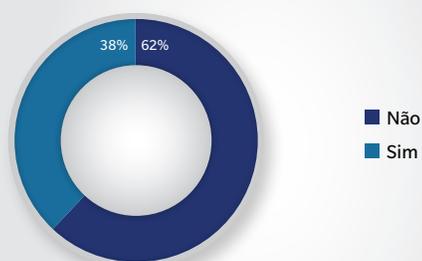
formal posterior a uma crise que proporcione a melhoria contínua. No entanto, este estudo revela que uma em cada quatro empresas não efetua esta análise, juntamente com 26% que qualificaram o assunto de forma neutra (nem concorda nem discorda). Isto representa uma oportunidade de melhoria no que diz respeito à aprendizagem e ao progresso contínuo.

Para a qualificação geral do Plano de Gerenciamento de Crises das organizações latino-americanas é possível observar que existe um significativo nível de avanço, acima de níveis incipientes. No entanto, existem grandes oportunidades

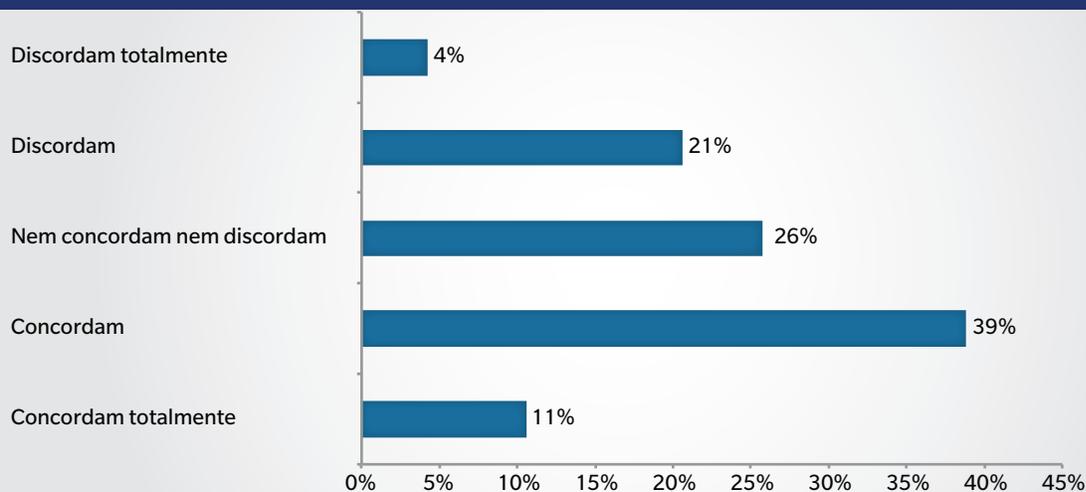
Foram estabelecidos porta-vozes para as diferentes audiências em caso de crise?



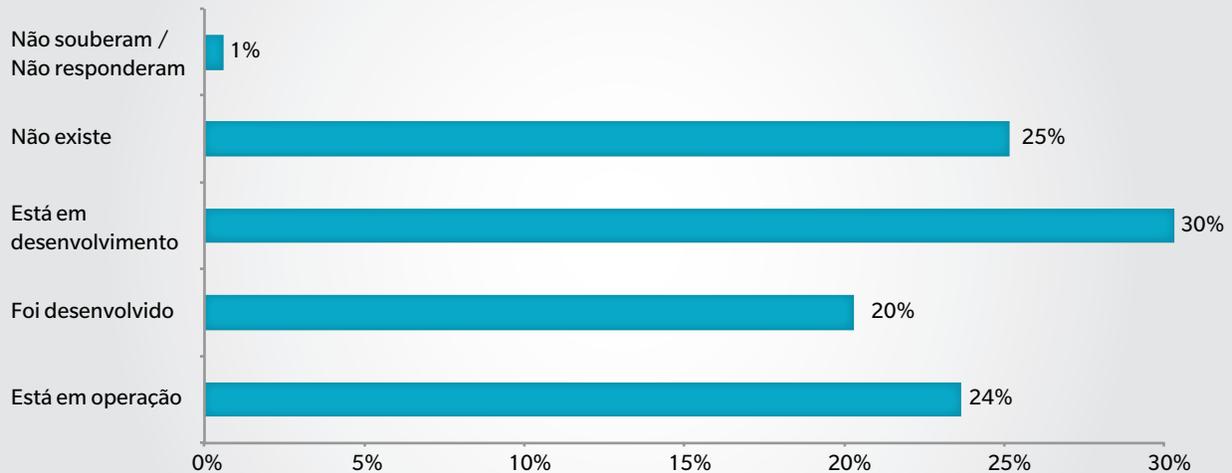
Os porta-vozes são periodicamente treinados?



É formalmente efetuada uma análise posterior à crise para a determinação de ações de melhoria? (lições aprendidas)



O Plano de Gerenciamento de Crises de sua organização (governo, políticas, componentes, equipe responsável pelo processo)



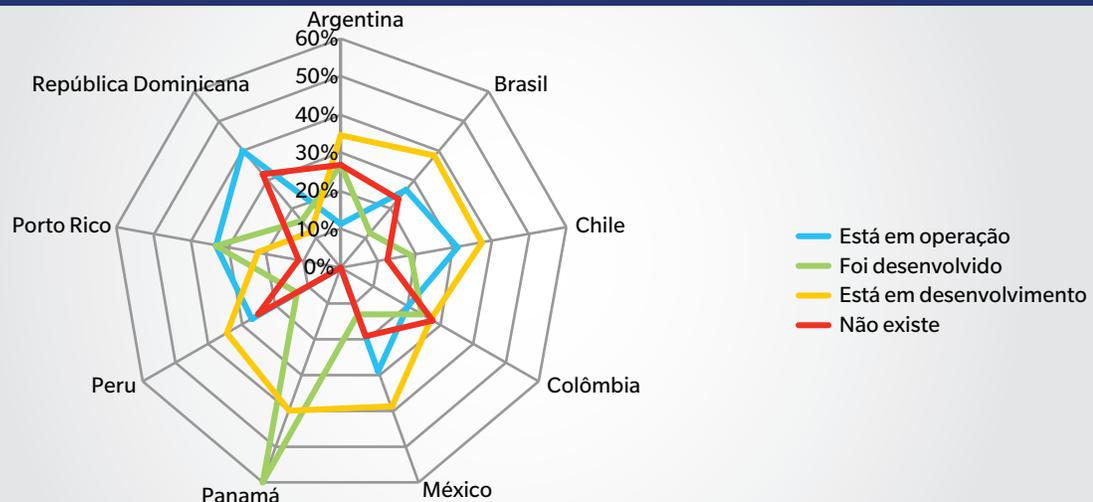
de melhoria. Cerca de uma em cada quatro organizações latino-americanas manifesta que seu Plano de Gerenciamento de Crises se encontra em operação, juntamente com uma em cada cinco onde o plano foi desenvolvido, mas ainda não está em operação, e cerca de um terço da amostra onde o plano está em desenvolvimento. Apesar disso, uma em cada quatro empresas latino-americanas diz que não tem um Plano de Gerenciamento de Crises.

Ao analisar o estado da gestão de crises por país, o estudo revela que na maioria dos países o Plano de Gerenciamento de Crises se encontra em desenvolvimento (Brasil, Chile, México, Peru) e, em alguns casos, como na Colômbia e Argentina, as proporções de desenvolvimento relativas ao plano estão homogeneamente divididas, o que significa que, em proporções semelhantes, ou o plano não existe, ou está em desenvolvimento

ou foi desenvolvido ou está em operação. De um modo geral, identifica-se uma grande oportunidade de melhoria frente ao desenvolvimento de Planos de Gerenciamento de Crises em todos os países, dado que a qualificação “em operação” não ultrapassa 2 quintos (40%) das empresas participantes.

O ambiente de riscos atual requer que, para sua gestão, as organizações

O Plano de Gerenciamento de Crises de sua organização (governo, políticas, componentes, equipe responsável pelo processo)



CONTINUIDADE DO NEGÓCIO



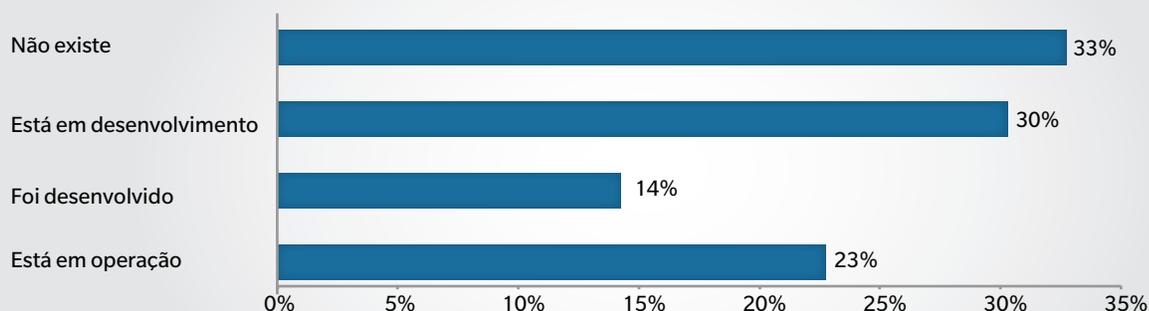
dirijam-se para além da mitigação de riscos nos ativos e também assumam um enfoque de adaptação ao risco global ou resiliência organizacional. Para tal, um Plano de Continuidade do Negócio oferece uma resposta mais holística a eventos onde convergem, por exemplo, riscos de ativos e tecnológicos com riscos ambientais, de saúde pública ou riscos geopolíticos.

O Plano de Continuidade do Negócio faz parte do Sistema de Gestão da Continuidade do Negócio (BCM, das suas iniciais em inglês) que ajuda as organizações a garantirem sua sustentabilidade, inclusive em um ambiente de mudanças dramáticas. Os componentes do sistema permitem a definição de suas prioridades de negócio face a uma interrupção de “pio caso”, o estabelecimento de políticas e objetivos, a implementação de controles e estratégias fortalecendo sua capacidade de resposta para gerir estas interrupções, assim como a revisão e o acompanhamento de seu desempenho e efetividade. O sistema

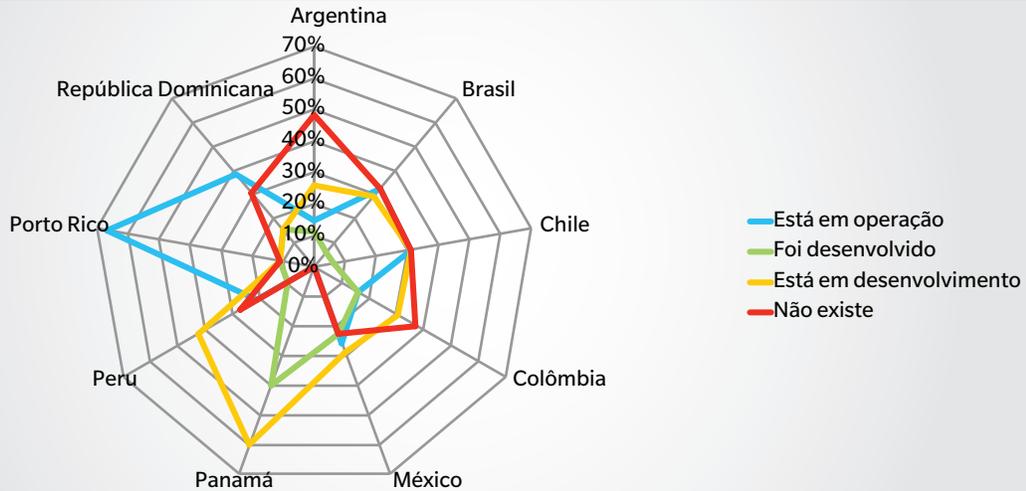
é desenvolvido aplicando padrões e boas práticas internacionais.

O Plano de Continuidade de Negócios permite que as organizações estabeleçam e implantem procedimentos e estratégias que garantam a continuidade do negócio em nível aceitável de operação frente à ocorrência de uma interrupção, seguindo padrões internacionais de boas práticas para sustentarem a entrega, mesmo que seja limitada, de seus produtos/serviços.

O Sistema de Gestão da Continuidade do Negócio de sua organização (governo, políticas, componentes, equipe responsável pelo processo)



O Sistema de Gestão da Continuidade do Negócio de sua organização (governo, políticas, componentes, equipe responsável pelo processo)



Este estudo revelou que 23% das empresas latino-americanas têm um Sistema de Gestão de Continuidade do negócio em operação, onde os elementos que o compõem estão claramente definidos.

Além disso, muitas organizações se encontram em etapa de desenvolvimento ou implantação de seu Sistema de Gestão da Continuidade do Negócio, somando 44% do total da amostra nestas categorias. Não obstante, existe um

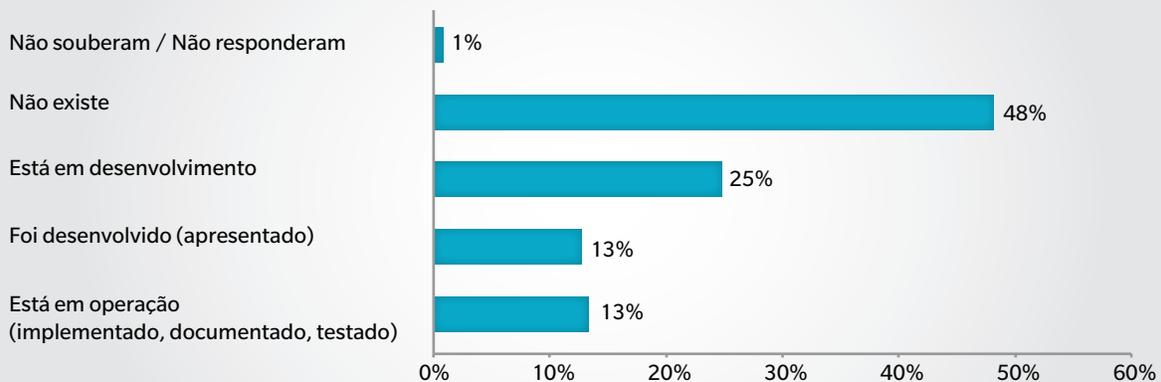
grande número de organizações, mais particularmente uma em cada três, onde o Sistema não existe.

Ao analisar este aspecto por país, o Sistema de Gestão de Continuidade do Negócio está em etapas de desenvolvimento na maioria dos países da região, com especial ênfase no caso do Peru, Panamá, México, Chile, Brasil. Nos casos da Colômbia, Argentina, Brasil e Chile existe uma maior oportunidade de melhoria face ao nível de evolução do Sistema,

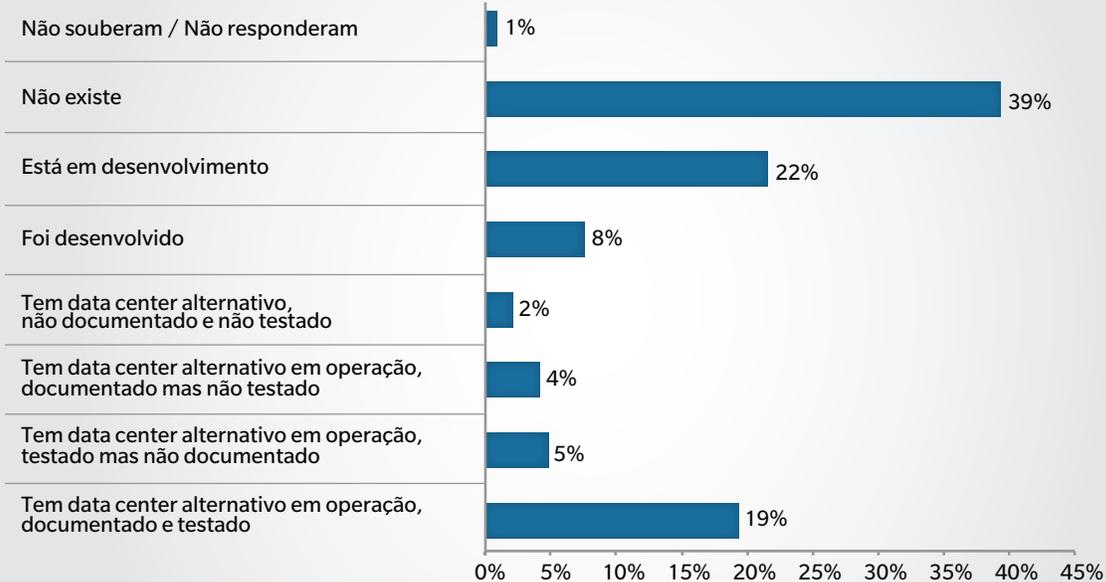
dado que os níveis da categoria “Não existe” estão mais altos ou em nível igual ao das categorias restantes.

Tal como anteriormente referido, o Plano de Continuidade do Negócio faz parte do Sistema de Gestão da Continuidade do Negócio e é parte fundamental do mesmo. 48% das empresas na América Latina não têm um Plano de Continuidade do Negócio, uma em cada quatro está desenvolvendo o mesmo, 13% têm este desenvolvido e a

O Plano de Continuidade do Negócio de sua organização, desenvolvido com base em um padrão de reconhecimento internacional como a ISO22301



O Plano de Recuperação de Desastres de sua organização desenvolvido com base em um padrão de reconhecimento internacional como a ISO24762 e a ISO22301



mesma porcentagem tem o Plano de Continuidade do Negócio em operação. Isto significa que apenas 13% das empresas têm seu Plano de Continuidade do Negócio implementado, documentado e testado, situação que reflete uma lacuna significativa na resiliência das empresas da região.

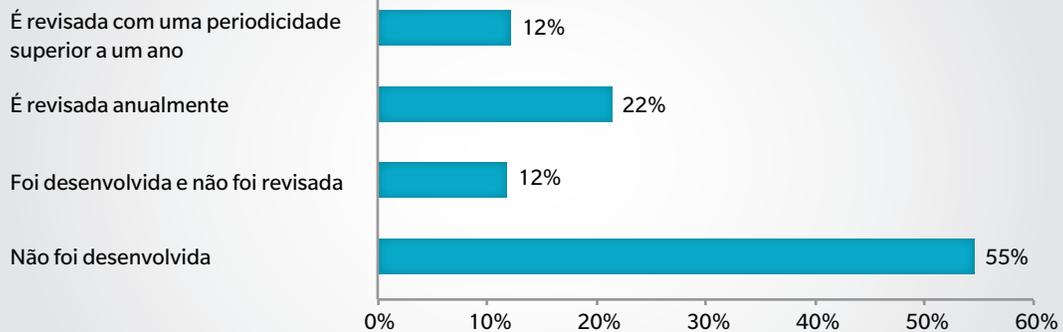
Outro elemento do Sistema de Continuidade do Negócio é o Plano de Recuperação de Desastres (DRP, em inglês). A proveniência do acrônimo DRP se reconhece no fato de ter sido nas áreas de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) que, pela própria natureza do serviço, se começou a falar de recuperação pelo grau de propensão que estes sistemas evidenciaram para falhas e situações de perda e pela novidade que representavam há 40 ou 50 anos, dado que, face à perda de dados ou suspensão de serviços, tinha que se pensar em alternativas de trabalho manual e na forma de recuperação dos dados com base em cópias de segurança (backups) que eram efetuadas. Na medida em que os data centers se tornavam mais

comuns, foram sendo estabelecidos padrões internacionais de proteção contra incêndio, ambiente refrigerado, falsos pavimentos, cabeamento estruturado, proteção do fornecimento de energia, acomodação de equipamentos e, particularmente, a gestão da proteção em meios magnéticos. Esta última foi a base para a recuperação dos dados, software e configurações de equipamentos, devido à criação de diferentes recomendações para sua gestão quanto a estocagem externa, condições ambientais e de verificação da efetividade da proteção. Tudo isto contribuiu para que se pensasse que o único objeto de proteção, segurança, recuperação e continuidade eram as áreas de processamento de dados. Outro fator importante para o reforço desta teoria foi a mudança de século, que se centrou fundamentalmente na preparação para eventuais efeitos dos cálculos efetuados com base em datas que consideravam unicamente dois dígitos para o registro do ano.

Este estudo revelou que o DRP não existe em cerca de 40% dos casos e

que 22% das organizações iniciaram seu desenvolvimento. Só uma em cada cinco empresas com DRP tem um data center alternativo, que se encontra em operação e está documentado e testado. Atualmente é difícil conceber um negócio que não suporte seus processos em serviços de Tecnologia da Informação e Comunicações. Também é importante que se reconheça que há negócios cujo “core” é em TIC, havendo ainda mais razões para que estes últimos considerem a existência de uma resposta ainda mais efetiva e adequada para enfrentarem a adversidade provocada pela interrupção inesperada de suas operações, dado que, em boa parte das situações, não há alternativa de operação. Neste sentido, as empresas latino-americanas devem se perguntar sobre o que aconteceria se não dispusessem dos serviços de TI? Seguramente o tipo de solução deverá corresponder aos requisitos do negócio quanto a tempo de recuperação e à disposição das organizações para o investimento na mesma, que neste caso terá a ver

A Análise de Impacto no Negócio (BIA)



com data centers alternativos e seus conteúdos de servidores, estocagem e capacidades de conectividade, não deixando de lado recurso humano especializado para a operação destas soluções.

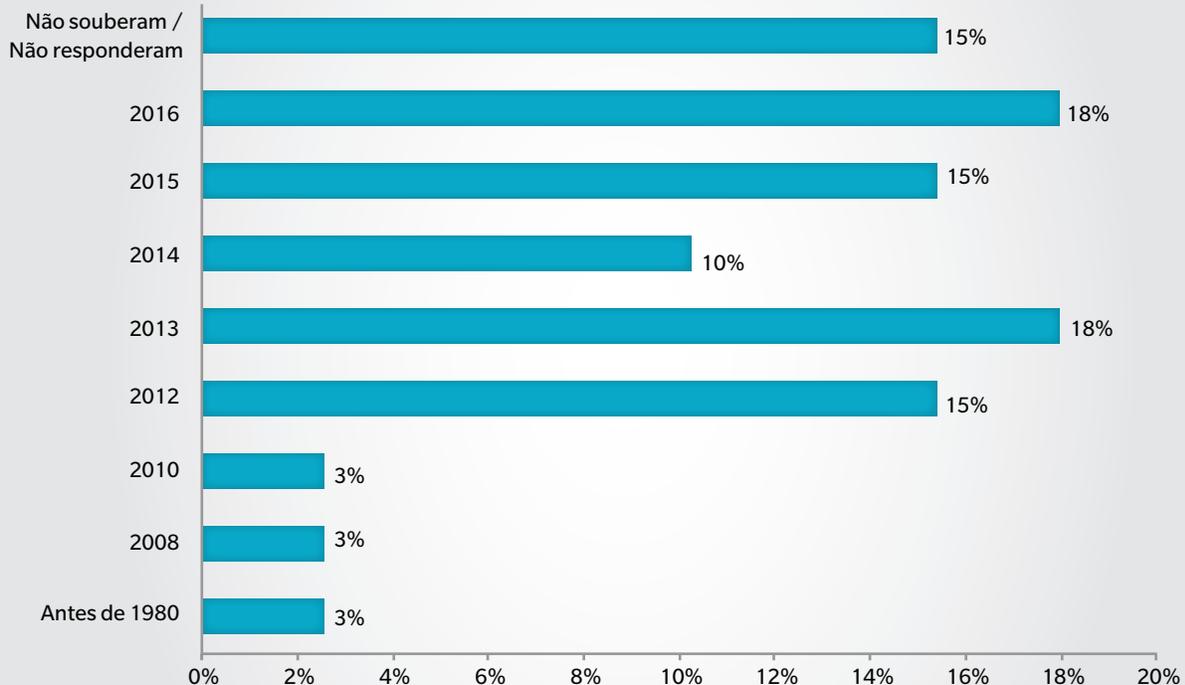
Um dos passos iniciais para a construção de um Plano de Continuidade do Negócio é a

definição da Análise de Impacto no Negócio (BIA, em inglês). Esta análise permite o estabelecimento da prioridade dos processos de negócios no tempo, definindo a ordem em que seriam recuperados em caso de interrupção. Esta análise parte da identificação dos efeitos da materialização de uma interrupção na organização e inclui impactos

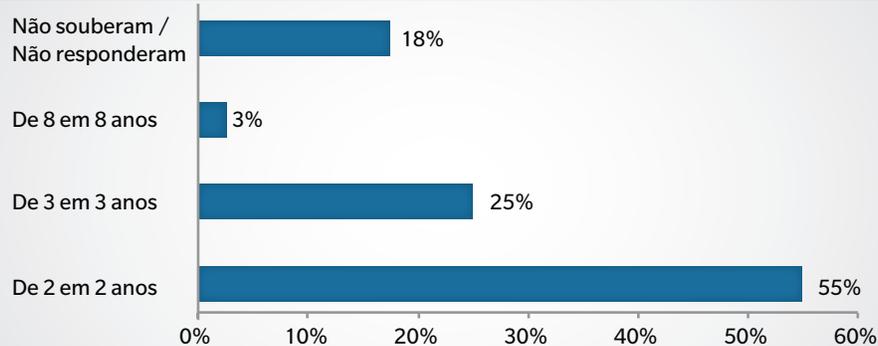
em diferentes áreas, tais como a perda de rendimentos, de serviço ao cliente, impactos legais, aos empregados, ambientais e seu nível de contribuição para os objetivos estratégicos na cadeia de valor da organização.

Neste sentido, mais da metade das empresas latino-americanas

Se a Análise de Impacto no Negócio tiver sido desenvolvida e não tiver sido revisada, em que ano foi desenvolvida?



Se a Análise de Impacto no Negócio for revisada com uma frequência superior a um ano, qual é a frequência de revisão?



não desenvolveram esta análise, 12% desenvolveram-na sem uma revisão posterior, 22% a revisam anualmente e 12% com uma periodicidade superior a um ano. Tal como referido no caso do Plano de Continuidade do Negócio, e tendo em conta que a BIA é um dos passos iniciais para o construir, estas qualificações refletem uma lacuna significativa na resiliência das empresas da região, onde existem oportunidades significativas de melhoria na formalização dos planos de continuidade do negócio e seu alinhamento com padrões internacionais e boas práticas.

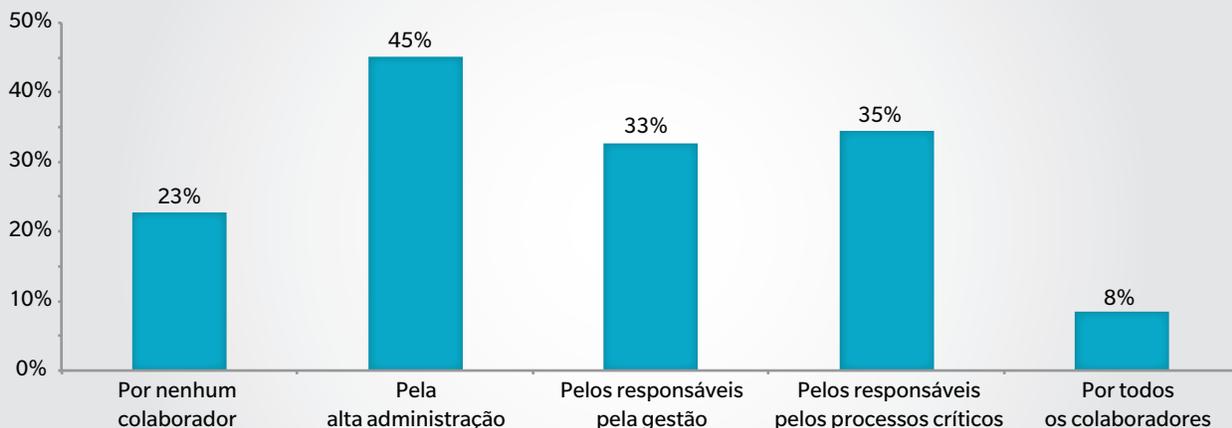
A maioria das Análises de Impacto no Negócio (BIA) na região, que foram desenvolvidas e não foram revisadas, foi criada a partir do ano de 2012, o que significa que seu desenvolvimento tem mais de quatro anos sem revisão em alguns casos e, portanto, pode não ser válido para um evento de interrupção do negócio. Adicionalmente, a maioria das organizações latino-americanas que desenvolveu sua BIA e a revisa com uma periodicidade superior a um ano, deixa passar dois anos entre as revisões. Esta proporção é seguida por um quarto das organizações que a revisam de três em três anos. Apesar do que precede, existe um número não desprezível de organizações

que desconhecem a periodicidade de revisão da BIA, o que pode significar grandes desatualizações ou desalinhamentos e até mesmo falta de capacitação e testes à mesma. Isto implica, por sua vez, em um nível de preparação inferior face a um evento de interrupção do negócio e reflete uma necessidade e um desafio para as organizações latino-americanas para manterem sua BIA atualizada.

Um dos elementos de máxima importância na preparação para eventos de interrupção do negócio é o grau em que a organização e os colaboradores, em todos os níveis, estão familiarizados com o contexto de gestão de continuidade dos negócios, tendo em vista que devem responder ou reagir de acordo com o que foi planejado quando for necessário. Neste sentido, as organizações latino-americanas encontram um grande desafio na divulgação destes conceitos de forma transversal na organização, dado que em 23% dos casos o contexto da continuidade do negócio não é formalmente conhecido por nenhum colaborador e só em 8% por todos os colaboradores. Em 45% das organizações o contexto é conhecido pela alta administração, só em um terço destas pelos responsáveis pela gestão e em 35% pelos responsáveis pelos processos críticos. Partindo

do princípio de que a Gestão da Continuidade do Negócio deve ser desenvolvida e divulgada para todas as partes interessadas ou stakeholders, incluindo todos os colaboradores da organização independente de seu cargo ou responsabilidade, este estudo revela que as organizações da região têm dificuldades em comunicar as informações a todos os níveis da organização e em informar todas as partes interessadas relacionadas a um evento de interrupção do negócio.

O contexto de Gestão da Continuidade do Negócio (padrões, metodologia, termos) é formalmente conhecido na organização

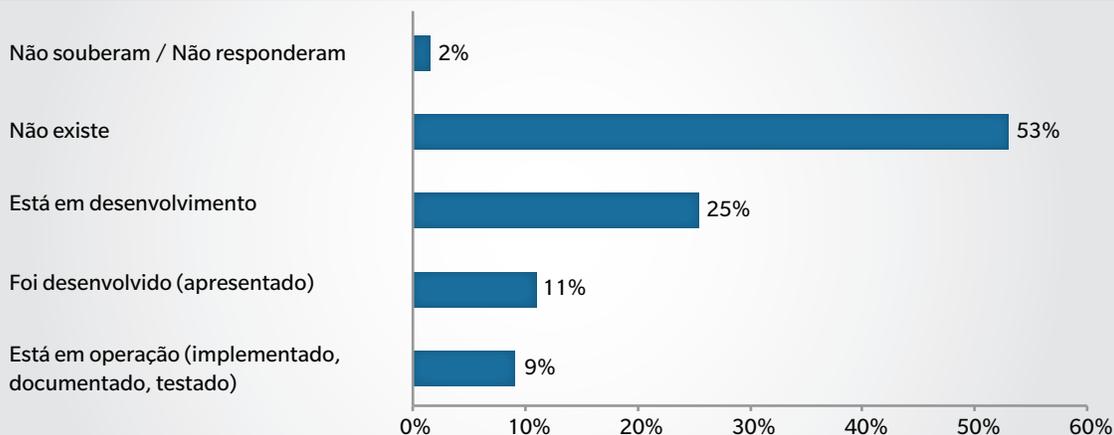


Como pergunta final, com relação a preparação para interrupções do negócio, este estudo revela que, em sua maioria, as organizações da região não têm um Plano de Continuidade da Cadeia de Suprimentos que esteja alinhado com uma norma internacional ou boa prática. Neste sentido, tendo em conta que o mundo atual é muito mais arriscado do que há 30 anos em termos de cadeias de abastecimento devido à alta conectividade e

interdependências críticas que foram criadas em resultado de uma globalização, as empresas latino-americanas demonstraram estar em um estado de preparação incipiente frente a rupturas da cadeia de suprimentos, dado que 53% não têm um Plano de Continuidade da Cadeia de Suprimentos. Em um quarto da amostra, este plano está em desenvolvimento, em 11% foi desenvolvido e não colocado em funcionamento e apenas em 9%

se encontra em operação total. O que precede pode refletir graves fraquezas na gestão de riscos das cadeias de suprimentos da região, proporcionando preocupações ao perfil total de resiliência organizacional na América Latina.

O Plano de Continuidade da Cadeia de Suprimentos de sua organização, desenvolvido com base em um padrão de reconhecimento internacional como a ISO22318



RISCO CIBERNÉTICO

As organizações atuais reconhecem uma grande dependência dos serviços de gestão de dados, comunicação e aplicações informáticas, próprios ou terceirizados (Tecnologia da Informação e Comunicações - TIC), para efetuarem transações, compilarem e trocarem informações críticas, partilharem ou armazenarem dados pessoais e confidenciais e interagirem com seus clientes e sócios de negócios. Tais serviços e a infraestrutura que suportam, devem ser capazes de responder efetivamente aos novos e crescentes riscos cibernéticos, o que é fundamental para a proteção de sua reputação e relações com seus grupos de interesse (stakeholders).

O Fórum Econômico Mundial de 2012 e o de 2014 reconheceram o risco cibernético como um dos dez mais relevantes e o qualificaram como o primeiro fator de interrupção de negócios pelos profissionais especializados em continuidade

de negócio do Business Continuity Institute (BCI), do Reino Unido. No Fórum Econômico Mundial de 2016 se declarou quanto ao risco cibernético: “A Internet abriu uma nova fronteira na guerra: tudo está ligado em rede e qualquer coisa ligada à rede pode ser “pirateada” (hackeada). A “rede escura” se converteu em um lugar de comércio que alimenta a insegurança. Cada conflito futuro terá um elemento cibernético e alguns podem ser combatidos em sua totalidade no ciberespaço. Dado que o ataque é mais fácil do que a defesa no ciberespaço, isto vai mudar radicalmente a forma como todo o aparato de segurança se preparará para eventuais infiltrações/ infrações.”²

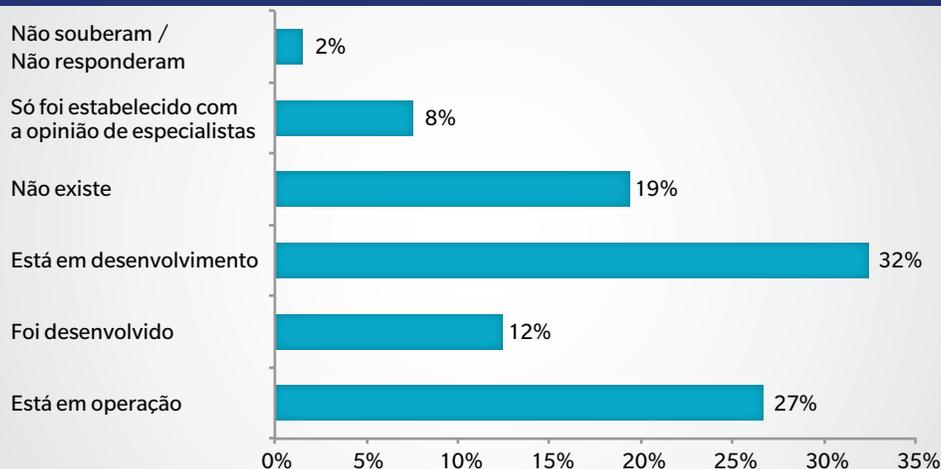
Algumas formas de materialização deste risco são:

- Crime Cibernético.
- Extorsão Cibernética.

- Ataques DDoS (Distributed Denial of Service).
- Infrações à propriedade intelectual.
- Roubo de identidade.

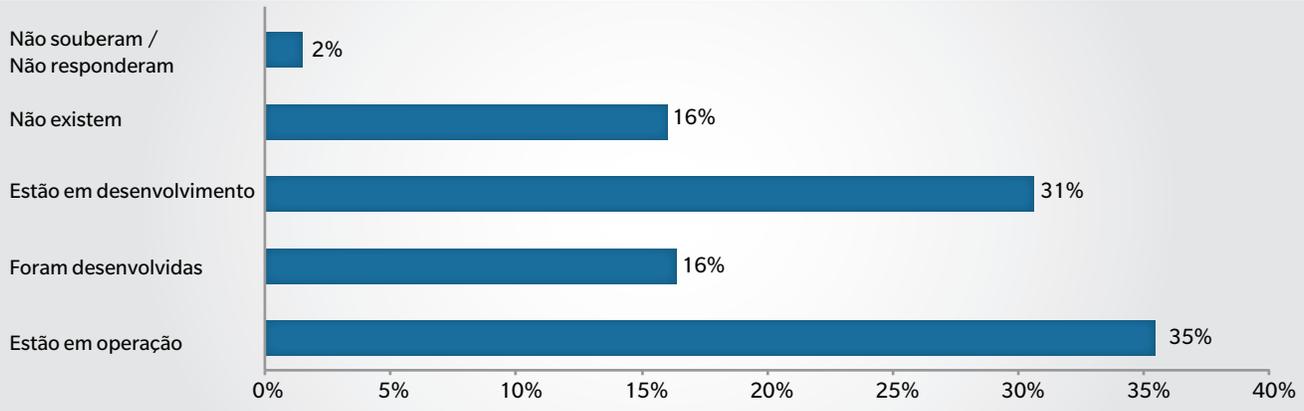
Neste sentido, o estudo revelou que a maioria das empresas da região está desenvolvendo seu programa de cibersegurança (32%), em 12% este já foi desenvolvido mas ainda não foi posto em funcionamento e, finalmente, também existe um número significativo de organizações que já possui seu programa de cibersegurança em operação (27%). O que precede demonstra um grau interessante de desenvolvimento da cibersegurança na América Latina, em linha com a crescente relevância das ameaças cibernéticas. Apesar disto, em 19% de organizações este programa não existe e o desafio consiste na frequente atualização perante às ameaças de um mundo em constante ameaça cibernética.

O Programa de Cibersegurança da organização, estabelecido com base em uma análise formal do risco cibernético

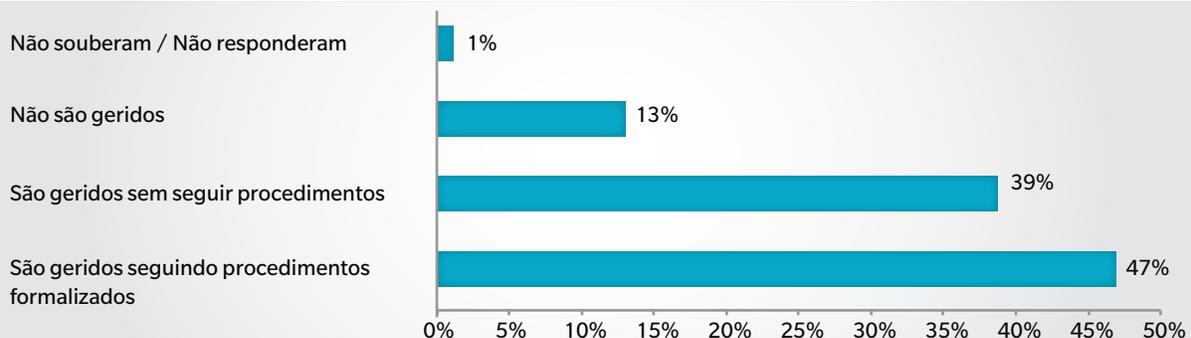


²Tradução Livre do “The Global Risks Report 2016, 11th Edition”, 2016: Um estudo da Marsh & McLennan Companies juntamente com o Fórum Econômico Mundial (WEF – World Economic Forum)

A organização e as políticas para a cibersegurança



Os incidentes de segurança cibernética



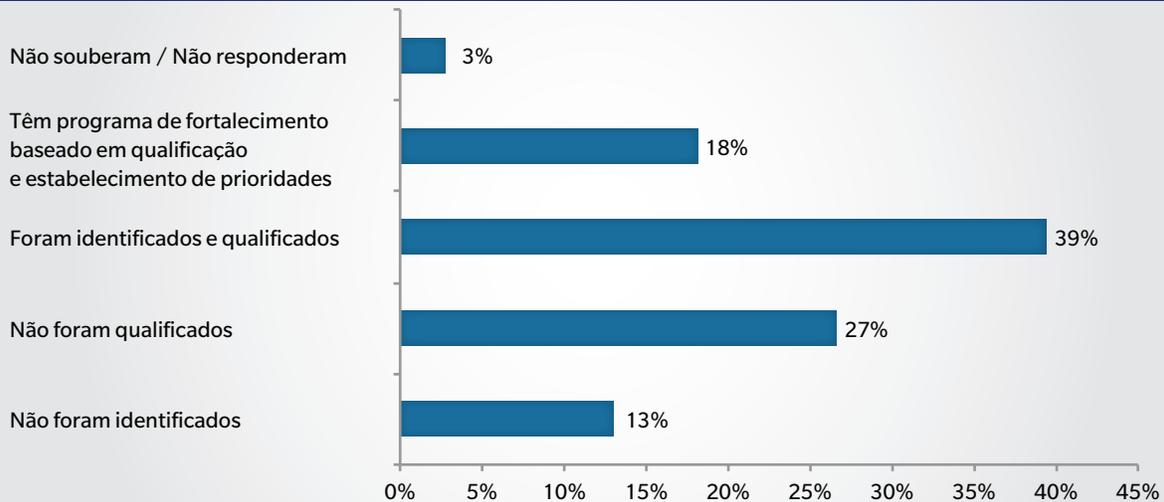
Particularmente no que diz respeito a políticas de cibersegurança e em termos organizacionais, as empresas latino-americanas estabeleceram políticas que estão em operação, 35% dos casos, seguidas por 31% em que estão em desenvolvimento e por 16% que já foram desenvolvidas, mas ainda não foram postas em funcionamento. Neste sentido, e muito em consonância com as qualificações de desenvolvimento do programa de cibersegurança vistas acima, a região desenvolveu a tarefa de se preparar para o risco cibernético, apesar da existência de 16% onde esta definição organizacional e de políticas ainda não foram verificadas.

Outro elemento interessante a ser medido relativo à cibersegurança é a formalidade com que os incidentes de segurança são geridos. Ou seja, se estes são geridos de acordo com diretivas e normas previamente definidas ou se simplesmente são geridos de acordo com a situação enfrentada, sem que se tenha um procedimento padrão.

Neste sentido, a maioria das organizações da região gere seus incidentes de segurança cibernética de acordo com procedimentos formalizados (47%). No entanto, existe uma porcentagem significativa de 39% dos casos, onde estes incidentes são geridos sem procedimentos formais, seguidos

por 13% onde estes não são geridos. Isto, embora reflita um avanço em relação à padronização de processos para a resposta a incidentes de cibersegurança, também evidencia a necessidade da instauração de procedimentos para o tratamento de incidentes de cibersegurança.

Os controles de cibersegurança

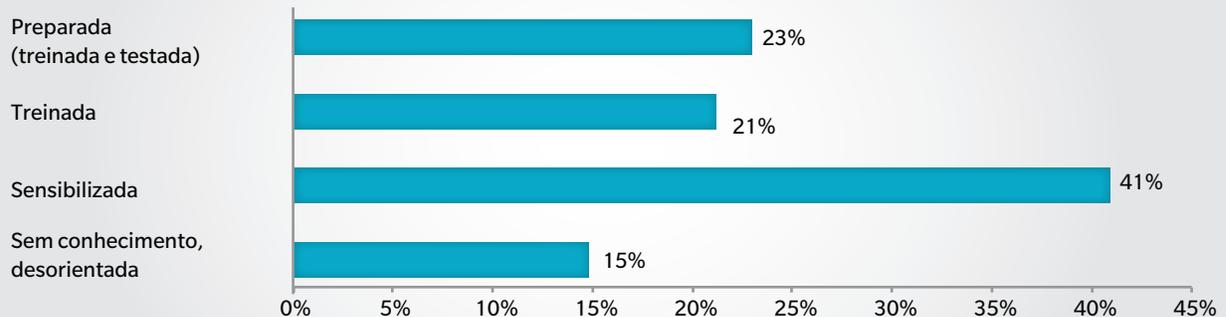


Com relação aos controles de cibersegurança, a maioria das empresas latino-americanas os qualifica e classifica (39%). No entanto, há 27% dos casos em que os controles não são qualificados, seguidos por 13% onde não existe o

passo inicial para sua identificação. Só 18% têm um programa de fortalecimento dos controles com base em sua qualificação e estabelecimento de prioridades. Isto comprova a necessidade de um fortalecimento contínuo

de controles, tendo em vista o alinhamento dos mesmos, em termos de efetividade e funcionalidade, com ameaças que emergem e mudam constantemente no mundo cibernético.

Para a gestão dos ataques cibernéticos, a organização está



Para as organizações latino-americanas em geral, o panorama de preparação para a gestão dos ataques cibernéticos está entre os níveis inicial e intermediário. Caso se considere uma maior representatividade da amostra

na segunda qualificação “Sensibilizada” para duas em cada cinco organizações, o que é um passo inicial com relação ao estado de preparação ideal, seguidos por 21% que estão treinadas no que diz respeito a este assunto.

Só 23% estão realmente preparadas, o que implica que treinaram e efetuaram testes para medirem efetivamente o grau de preparação para ataques cibernéticos.



RECOMENDAÇÕES

FORMALIZAÇÃO ALAVANCADA EM UMA COMUNICAÇÃO EFETIVA

Embora a gestão de riscos tenha avançado em sua formalização, através da maior implementação do Manual de Gestão de Riscos, por vezes esta formalização é relegada ao papel. Na medida em que os encarregados da gestão de riscos alavancam sua real implementação e interiorização na comunicação efetiva às pessoas da organização, esta adquirirá o impulso necessário e perdurará face à inércia organizacional, que muitas vezes atrapalha o seu avanço. Tal comunicação deve ser desenvolvida de forma particular para cada audiência da organização e deve, por sua vez, procurar inspirar e motivar em vez de apenas centrar-se em ministrar conhecimentos operacionais ou técnicos sobre o funcionamento dos processos de gestão de riscos.

Compreendendo que os processos só funcionam se as pessoas atuarem por convicção, os mecanismos de comunicação devem procurar quebrar os paradigmas de maior “carga operacional” ou de falta de viabilidade da gestão de riscos.

INTEGRAÇÃO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Tal como referido neste estudo, a gestão de riscos alcançará seu potencial real na medida em que seja entendida como assunto estratégico e que proporciona valor ao processo de tomada de decisões. É por isso que a recomendação geral consiste em alinhar o processo de gestão de riscos com o planejamento estratégico, para que suas metas e objetivos possam ter início com o processo de identificação, análise e avaliação de riscos, que

por sua vez apresenta insumos que complementam os resultados do planejamento estratégico. Adicionalmente, alinhando estes dois processos, consegue-se levar a gestão de riscos ao interior de uma organização, assim como proporcionar a percepção de criação de valor das sinergias criadas na interação destes dois campos.

TRABALHO COLABORATIVO COM AS DIFERENTES ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO

Existem várias áreas na organização que devem estar alinhadas com a gestão de riscos para efeitos de coordenação e segurança de vários de seus elementos. Estas áreas são:

- **Gestão de Recursos Humanos:** Havendo necessidade de capacitação dos colaboradores da organização em todos os níveis, é importante que se conte com o apoio da área de talentos ou gestão de recursos humanos, tendo em vista estruturar os módulos de orientação e capacitação contínuos, para garantir que os colaboradores estão alinhados com as competências necessárias para a gestão de riscos.
- **Auditoria Interna:** Esta área é uma das que suportam a garantia de vários passos do processo de gestão de riscos. Em primeiro lugar, pode ajudar na verificação do cumprimento efetivo do ciclo ou processo de gestão de riscos, tal como foi projetado, e da execução dos controles criados para os riscos, assim como o reporte sobre avanços na implementação e eficiência. Outro elemento em que a Auditoria Interna pode auxiliar a gestão de riscos é o da revisão do framework (manual, política, processos, papéis e responsabilidades) frente às

melhores práticas de mercado ou de padrões internacionais.

FORTALECIMENTO DAS ESTRUTURAS DE GESTÃO DE RISCOS

Muitas vezes, quando a pessoa encarregada da gestão de riscos e as pessoas de sua equipe estão inteiramente dedicadas à área se deparam com dificuldades na divulgação da execução da gestão de riscos nas demais áreas da organização. Por este motivo, uma das boas práticas de mercado consistiu em optar pela figura do Líder Funcional de Gestão de Riscos: pessoas que já pertencem à organização ou a um determinado processo ou área, que pertencerão a uma equipe especializada de pessoas com uma dedicação parcial de seu tempo destinada a impulsionar a implementação de gestão dos riscos em seu nível (área ou processo) e reportar à área de gestão de riscos, que se converterão em centralizadores de informações. Neste sentido, é possível conseguir o seguinte:

- Maior delegação de tarefas.
- Um maior envolvimento da organização na gestão de riscos.
- Um responsável pela gestão de riscos em cada área ou processo.
- Uma equipe multidisciplinar de pessoas que, partilhando lições aprendidas e trabalhando de forma colaborativa, melhorarão a curva de aprendizagem da organização no que respeita à gestão de riscos.

É importante que, com esta equipe de pessoas, sejam efetuadas capacitações regulares e que se mantenham a par da gestão de riscos na organização.

CULTURA DE RISCOS

Em vários elementos do estudo se evidencia a necessidade de potencialização da cultura de gestão de riscos e do reforço da assimilação de papéis e responsabilidades referentes à mesma, o que tornam necessárias as seguintes reflexões: Como é que se mantém em vigor as atribuições de responsabilidade e seus mecanismos de comunicação de modo sensibilizar os colaboradores de forma constante? Como conseguir fazer com que a gestão de riscos se mantenha dentro do “top of mind” e faça parte do dia-a-dia? A resposta pode ser dividida em várias partes:

1. “A formalização das responsabilidades em gestão de riscos não é suficiente se esta formalização não transcender o papel”: As organizações que formalizaram as responsabilidades num manual ou numa política de gestão de riscos têm o desafio de procurar os mecanismos que as potencializem e consigam uma assimilação ativa das mesmas.
2. “A comunicação deve ser realmente efetiva e efetuada com frequência”. Uma das dificuldades face aos processos de transformação de cultura organizacional está no fato de as mensagens serem reiterativas, coerentes e coesivas, com uma mensagem unificada e fácil de entender. Espera-se que as organizações da atualidade contemplem a diversidade no âmbito de seus colaboradores, com diferentes gerações, gêneros, opiniões e percepções e aos quais as mensagens devem ser transmitidas de forma dirigida e especializada, satisfazendo as expectativas de cada audiência receptora. Com isto, espera-se que a comunicação e suas mensagens contemplem a diversidade de métodos e canais, aludindo à projeção efetiva de uma mensagem

que procure inspirar, comover e impactar de forma permanente, conseguindo realmente atingir a população alvo. É importante que se compreenda que atualmente a comunicação habitual no interior das organizações, através do canal tradicional (correio eletrônico), pode não ser suficiente na medida em que as audiências esperam, e mais rapidamente através de multicanais com, mais conteúdo, visto que nos encontramos em um ambiente de fluxo de informação constante, que chega através de canais múltiplos (Twitter, Facebook, páginas web, mídia, etc.).

3. “As responsabilidades e a liderança: A mensagem deve chegar com o patrocínio da alta gerência”. Os colaboradores assimilarão mais facilmente as responsabilidades se receberem o exemplo da alta administração.
4. “O impulsionamento da Cultura de Gestão de Riscos é um quebra-cabeças com muitas peças”: Para se conseguir atingir a organização com os conceitos de gestão de riscos e realmente

alterar a atitude dos colaboradores frente ao risco, é necessário um programa estruturado composto por várias estratégias que combinem capacitação com orientação, programas de reconhecimento ou incentivos, campanhas de comunicação e sensibilização, participação ativa da liderança e mecanismos que lhe permitam transcender o papel para se tornar parte da rotina organizacional. Neste sentido, é recomendável a medição periódica dos frutos e avanços desta gestão através de medições de cultura organizacional para a gestão de riscos.

POTENCIALIZAÇÃO DO TRATAMENTO E MONITORAMENTO DOS RISCOS

De acordo com as descobertas do estudo, os passos do processo de gestão de riscos que têm qualificações mais baixas, no que diz respeito a seu desenvolvimento e efetividade são o tratamento, o monitoramento e a comunicação e consulta. Neste sentido, com relação aos primeiros dois, quando não se trata efetivamente os riscos, não se verifica sua implementação



ou não se mede a efetividade dos controles, está deixando de entender os benefícios da implementação da gestão de riscos empresarial, por não se reduzir a exposição ao risco ou não entender o valor criado pelas informações que o ciclo de gestão de riscos fornece para a tomada de decisões.

Para fortalecer o tratamento de riscos, é necessário recorrer a vários elementos, entre os quais se encontram:

- A atribuição efetiva de responsáveis a cada risco identificado.
- Existência de conhecimentos sobre as metodologias para a identificação de causas-raiz e da posterior estruturação de planos de ação com resultados claros, mensuráveis e documentados.
- A atribuição de orçamento para a execução dos planos de ação.
- Trabalho colaborativo entre áreas quando existem riscos transversais, contando, no entanto, com uma única atribuição de responsabilidade para que esta não fique diluída entre várias pessoas.
- Para fortalecer o monitoramento e revisão dos riscos, é necessário recorrer a vários elementos, entre os quais se encontram:
- Estruturação de indicadores chave de riscos (KRI) onde existe uma periodicidade determinada para a comunicação de seus valores à área de gestão de riscos, à alta administração e finalmente ao conselho.
- Definição de frequência de monitoramento dos controles de gestão de riscos (efetuado quer pela auditoria, quer pela área de gestão de riscos). Estas sessões

de monitoramento podem ser efetuadas através da revisão de uma amostra aleatória de riscos e controles e com uma frequência determinada para um panorama anual.

FORMALIZAÇÃO DO ELEMENTO COMUNICAÇÃO DE RISCOS

Por último, um dos elementos com menor desenvolvimento é a comunicação de riscos, que tem uma incidência real sobre os níveis de cultura de gestão de riscos em uma organização. Para começar, a comunicação deve construir uma matriz de “stakeholders” em que se identifique as audiências, partes interessadas e para cada uma se determine:

- Se são facilitadores ou se oferecem resistência à gestão de riscos.
- A mensagem que lhes será comunicada e sua finalidade.
- O canal de comunicações.
- O material da comunicação.

- Frequência da comunicação.
- Responsáveis pela execução da comunicação.

Com isto será elaborado um plano de comunicações que ajudará a garantir que a comunicação seja criada de forma contínua e consistente, para alavancar a transformação cultural da organização.





Sobre a Marsh

A Marsh é líder global em corretagem de seguros e gestão de riscos. A Marsh ajuda seus clientes a terem êxito em seus negócios, definindo, desenvolvendo e oferecendo soluções inovadoras e específicas para cada setor de atividade, ajudando-os a manusear eficazmente seus riscos. Nossos 28.400 profissionais colaboram em nível global para prestarem serviço a clientes em mais de 130 países. A Marsh pertence ao grupo Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC), firma global de serviços profissionais que oferece a seus clientes assessoria e soluções em matéria de riscos, estratégia e capital humano.

Com 57.000 empregados em todo o mundo e rendimentos superiores a 13.000 milhões de dólares, a Marsh & McLennan Companies também é a empresa-mãe da Guy Carpenter, líder global em serviços de riscos e intermediação de resseguros; da Mercer, líder global em consultoria de Recursos Humanos e serviços correlacionados; e da Oliver Wyman, líder global em consultoria de gestão. Siga-nos no Twitter @MarshGlobal, LinkedIn, Facebook, YouTube e em <http://latinamerica.marsh.com> e www.marsh.com



Sobre a Marsh Risk Consulting (MRC)

A Marsh Risk Consulting é uma organização global de consultoria de riscos que oferece soluções e estratégias personalizadas e integrais para uma vasta gama de riscos, tanto seguráveis como não seguráveis. Mais de 800 consultores, especializados por tipo de risco e indústria, em 40 países, proporcionam serviços para avaliarem e reduzirem os riscos de nossos clientes e seus custos associados, assim como o impacto de tais riscos em sua organização, tendo por objetivo ajudar os mesmos a gerir eficazmente seus riscos e, portanto, contribuir para o êxito de seus negócios.

Sobre o RIMS

O RIMS, sociedade para a gestão do risco™, é uma organização sem fins lucrativos que representa mais de 3.500 empresas, organizações governamentais e ONG's em todo o mundo. Dedicado ao desenvolvimento da gestão de riscos para o êxito das organizações, o RIMS oferece networking, desenvolvimento profissional e oportunidades educativas a seus membros: mais de 11.000 gerentes de riscos em mais de 60 países. Para mais informações visite: www.rims.org

Para mais informações sobre a Marsh, por favor visite marsh.com.

Para mais informações sobre o RIMs, por favor visite rims.org.

MARSH IS ONE OF THE MARSH & MCLENNAN COMPANIES , TOGETHER WITH GUY CARPENTER , MERCER AND OLIVER WYMAN.

This document and any recommendations, analysis, or advice provided by Marsh (collectively, the “Marsh Analysis”) are not intended to be taken as advice regarding any individual situation and should not be relied upon as such. The information contained herein is based on sources we believe reliable, but we make no representation or warranty as to its accuracy. Marsh shall have no obligation to update the Marsh Analysis and shall have no liability to you or any other party arising out of this publication or any matter contained herein. Any statements concerning actuarial, tax, accounting, or legal matters are based solely on our experience as insurance brokers and risk consultants and are not to be relied upon as actuarial, tax, accounting, or legal advice, for which you should consult your own professional advisors. Any modeling, analytics, or projections are subject to inherent uncertainty, and the Marsh Analysis could be materially affected if any underlying assumptions, conditions, information, or factors are inaccurate or incomplete or should change. Marsh makes no representation or warranty concerning the application of policy wording or the financial condition or solvency of insurers or reinsurers. Marsh makes no assurances regarding the availability, cost, or terms of insurance coverage. Although Marsh may provide advice and recommendations, all decisions regarding the amount, type or terms of coverage are the ultimate responsibility of the insurance purchaser, who must decide on the specific coverage that is appropriate to its particular circumstances and financial position.

Copyright © 2016 Marsh LLC. All rights reserved. Compliance MA16-14022 USDG19392
